



**Vera Lúcia Ribeiro da
Rocha**

**Estratégia Organizacional Gabinete Comunicação e
R.P. – o caso da CM de Vagos**



**Vera Lúcia Ribeiro da
Rocha**

**Estratégia Organizacional Gabinete Comunicação e
R.P. – o caso da CM de Vagos**

Trabalho de Projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizado sob a orientação científica do Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira, Professor Catedrático da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro e co-orientação científica da Mestre Conceição Maria Oliveira Cunha, Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a meus pais, pelo apoio incansável. A Vasco Pereira, por acreditar sempre nas minhas capacidades e competências.

Ao Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira e à Mestre Conceição Maria Oliveira Cunha pela partilha de conhecimentos e incansável apoio.

o júri

Presidente

Professor Doutor Rui Armando Gomes Santiago

professor associado com agregação da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria João Aibéo Carneiro

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Professor Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira

professor catedrático da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

Mestre Conceição Maria Oliveira da Cunha

assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A todos os que colaboraram na realização deste projecto, os meus agradecimentos pela disponibilidade e contributos prestados.

Um agradecimento especial ao Sr. Presidente da CM de Vagos (Dr. Rui Cruz), ao Vereador da área de Comunicação e ao Técnico Superior da CM de Vagos António Castro, pela disponibilidade e atenção.

palavras-chave

Nova Gestão Pública, Poder Local, Comunicação Autárquica, Serviços, *Marketing*, *Marketing* Público, Estratégia de *Marketing*, Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), *Mix* Comunicação.

resumo

A presente proposta de projecto intenta alertar para a necessidade dos órgãos da A.P. desenvolverem uma estratégia de enfoque no cidadão, mediante o recurso e integração eficaz e eficiente dos sistemas de informação e comunicação. A forma de comunicar tem evoluído, e a AP, face à emergência de um novo tipo de gestão pública – Gestão do Valor Público ou Governação. A importância crescente da comunicação e do marketing na reorganização dos serviços públicos tem adquirido especial importância no sector público, com particular incidência, no Poder Local, devido à proximidade física das autarquias face aos cidadãos. A criação de Gabinetes de Comunicação e Relações Públicas nos órgãos públicos, em especial nas autarquias, poderão ser uma solução para as crescentes competências imputadas às Câmaras Municipais, implicando eficácia na gestão de relacionamentos com os vários públicos-alvo das autarquias. Desta forma, urge planejar e criar uma estratégia de *Marketing* e comunicação que corresponda às expectativas e necessidades dos munícipes.

keywords

New Public Management, Local Government, Local Government Communication, Local Government Services, Marketing, Public Sector Marketing, Marketing Strategy, Integrated Marketing Communication, Mix Communication.

abstract

The main purpose of this work is to bring out the attention to the need of developing a strategy focus on the citizen in Public Administration services. This strategy should include effective and efficient information systems, technology and marketing management and communication tools. The way we communicate has evolved, and the Public Administration services' way of communicating and working should be updated, especially regarding the emergence of a new type of public management - Governance. The growing importance of communication and marketing in the reorganization of public services has acquired special importance in the public sector, with particular focus on Local Government, due to the physical proximity of local authorities towards the citizens. A possible solution in finding a balance between the particularities of the Local Government services and the need to communicate may be the creation of offices and teams specialized in managing Communication and Public Relations processes. A marketing and communication strategy can also be efficient tools in creating bounds with local citizens.

ÍNDICE

ÍNDICE	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE TABELAS.....	10
ÍNDICE DE SIGLAS.....	11
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	13
1) Apresentação e Estrutura do Projecto	13
I.1. Relevância e actualidade.....	13
I.2. Objecto de análise e estrutura.....	14
CAPÍTULO II – DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA À GOVERNAÇÃO	15
1) Introdução	15
2) A Evolução da Gestão Pública e a Comunicação	16
CAPÍTULO III – <i>MARKETING</i> DE SECTOR PÚBLICO	26
1) Introdução	26
2) Conceito: definições e evolução.....	27
2.1. Definições	27
2.2. Evolução	29
3) Aplicação do Marketing no Sector Público	32
3.1. Introdução.....	32
3.2. <i>Marketing</i> no Sector Público.....	33
3.3. Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	40
CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO POLÍTICA E ORGANIZACIONAL NO PODER LOCAL	43
1) Introdução	43
2) Tensões entre o Poder Central e o Poder Local: o papel da comunicação e implicações no Poder Local.....	44
3) Marketing Local e Comunicação Autárquica	51
4) Breve análise organizacional dos serviços da Câmara Municipal de Vagos.....	57
5) Modelo de estratégia organizacional de um Gabinete de Comunicação – estudo de caso	60
CAPÍTULO V – PROPOSTA DE PROJECTO: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE UM GABINETE DE COMUNICAÇÃO E R.P. PARA CÂMARA MUNICIPAL DE VAGOS.....	66
1) Análises Externa e Interna	66
I.1. <i>Análise – Externa</i>	70

I.1.1. Análise PEST - A (Macroambiente).....	70
I.1.2. Análise da Concorrência	75
I.2. Análise Interna.....	77
I.2.1. Análise do Concelho de Vagos	77
I.2.2. Visão	81
I.2.3. Missão.....	81
I.2.4. Análise Organizacional da Câmara Municipal de Vagos:	82
I.3. Análise SWOT.....	83
I.4. Segmentação de mercado e públicos - alvo	84
I.5. Posicionamento.....	86
2) Planeamento Estratégico: Estratégia Organizacional e de marketing/ comunicação	86
2.1. Estrutura Organizacional para um Gabinete de Comunicação e R.P.....	87
2.1.1. Visão.....	87
2.1.2. Missão	87
2.1.3. Públicos – alvo.....	87
2.1.4. Posicionamento	87
2.1.5. Objectivos	88
2.1.6. Estrutura e Recursos	88
2.2. Mix de Comunicação	91
2.3. Exemplo de uma intervenção do Gabinete de Comunicação e R.P.	95
CAPÍTULO VI – BALANÇO FINAL: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DESAFIOS.....	100
BIBLIOGRAFIA	103
LEGISLAÇÃO CONSULTADA:.....	107
WEBGRAFIA:.....	108
ANEXOS	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustração 1 - Evolução do <i>Marketing</i>	31
Ilustração 2 - Mudança de Abordagem do <i>Marketing</i>	31
Ilustração 3 - Processo de Comunicação	41
Ilustração 4 - Princípios estruturantes da organização e funcionamento de serviços	59
Ilustração 5 – Proposta de Organograma Funcional para Gabinete Comunicação e R.P., CM Vagos	89
Ilustração 6 – Comparação da utilização de <i>media</i>	95
Ilustração 7 - Um sistema de <i>Marketing</i> simples	117
Ilustração 8 - Papel do <i>Marketing</i> na actualidade (importância do consumidor e <i>Marketing</i> como função integradora do processo organizacional)	117
Ilustração 9 - <i>Marketing - mix</i>	117
Ilustração 10 - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	118
Ilustração 11 - NUTS I, NUTS II e NUTS III em Portugal (2007).....	119
Ilustração 12 - Nível de <i>Marketing</i> Territorial.....	120
Ilustração 13 - Organograma dos Serviços C. M. de Vagos	120
Ilustração 14 - Localização Geográfica de Vagos	121

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões da abertura da administração ao cidadão	23
Tabela 2 - Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Governação	25
Tabela 3 - Evolução <i>Marketing</i>	30
Tabela 4 - Limitações das Principais características da Comunicação Municipal	53
Tabela 5 - As especificidades da comunicação municipal a partir das particularidades institucionais	54
Tabela 6 - Análise de variáveis dos Municípios de Óbidos e Vagos	61
Tabela 7 - Extensão das funções de <i>Marketing</i>	67
Tabela 8- População residente e densidade populacional Concelho de Vagos (por freguesia).....	78
Tabela 9- Análise Comparativa Populacional	78
Tabela 10 - Análise Comparativa da Estrutura Etária	79
Tabela 11 - Análise das principais áreas internas CM Vagos	82
Tabela 12 – Análise SWOT do Município de Vagos.....	83

Tabela 13 - Análise <i>SWOT</i> dos serviços da Câmara Municipal de Vagos.....	84
Tabela 14 - Critérios para segmentação e definição dos públicos - alvo da CM de Vagos.	85
Tabela 15 – <i>Mix</i> de Comunicação	92
Tabela 16 - Públicos - alvo e <i>Mix</i> de Comunicação do Gabinete de Comunicação e R.P.	94
Tabela 17 - Principais conceitos de <i>Marketing</i>	111
Tabela 18 - Serviço Público vs Sector Privado	112
Tabela 19 - Órgãos das Autarquias Locais.....	112
Tabela 20 - Funções dos Órgãos Autárquicos	112
Tabela 21 - Níveis e dimensões da Comunicação Municipal	113
Tabela 22 - As áreas de intervenção municipal resultantes da articulação dos níveis (Níveis comunicacionais) com as dimensões da comunicação (Dimensões Comunicacionais)	113
Tabela 23 - "XX Encontro de Comunicação Autárquica da ATAM"	114
Tabela 24 – Complementaridade entre Marketing Estratégico e Marketing Operacional	114
Tabela 25 - Análise Macro	115
Tabela 26- Análise Comparativa do Número de Estabelecimentos de Ensino, 2006/07	115
Tabela 27 - Recursos Naturais	116
Tabela 28 - Recursos Culturais.....	116
Tabela 29 - Infra-estruturas.....	116

ÍNDICE DE SIGLAS

AM (Área Metropolitana)
AMA (<i>American Marketing Association</i>)
AP (Administração Pública)
ATAM (Associação dos Técnicos Administrativos Municipais)
CAF (<i>Common Assessment Framework</i>)
CCDR (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional)
CIM (Comunidade Intermunicipal)
CIM (Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>)
CM (Câmara Municipal)
CPCJ (Comissão de Protecção a Crianças e Jovens)
CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)
CRP (Constituição da República Portuguesa)

DGAL (Direcção – Geral Autarquias Locais)
FC (Fundo de Coesão)
FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional)
FSE (Fundo Social Europeu)
GP (Gestão Pública)
I&D (Investigação e Desenvolvimento)
IGAL (Inspeção – Geral Administração Local)
IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)
NPM (*New Public Management*) ou **NGP** (Nova Gestão Pública)
NUTS – Nomenclatura para Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
ONU (Organização das Nações Unidas)
PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa)
PEC (Plano de Estabilidade e Crescimento)
PDM (Plano Director Municipal)
POCAL (Plano Oficial de Contabilidade para Autarquias Locais)
PPP (Parceria Público - Privada)
PRACE (Programa Reestruturação Administração Central do Estado)
QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional)
RP (Relações Públicas)
SIADAP (Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública)
SIG (Sistema de Informação Geográfica)
TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação)
TQM (*Total Quality Management*)
OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico)
ONG (Organização Não Governamental)

Capítulo I – Introdução

I) Apresentação e Estrutura do Projecto

I.I. Relevância e actualidade

Os vários programas de governo destes últimos anos perspectivam medidas significativas no cenário da Administração Pública (A.P.), nomeadamente, processos de descentralização de funções e competências para organizações do poder regional e local e intervenções ao nível da simplificação administrativa e implementação de TIC (programas como o *e-Government*, por exemplo), medidas estas já implementadas em determinados sectores da função pública – como é o caso do Serviço de Finanças e da Segurança Social. O propósito passa por fomentar a interacção e relação dos cidadãos e empresas com o Estado, agilizando o funcionamento dos órgãos da A.P. Central e Local, deixando transparecer uma imagem de uma A.P. moderna, mais transparente e preocupada em compreender os cidadãos.

Transpondo este cenário para o Poder Local, as autarquias debatem-se com vários problemas e desafios que não são alheios ao que acontece na A.P. Central: a modernização administrativa – mediante criação de procedimentos, instrumentos e ferramentas de gestão, definição de estratégias, objectivos, planeamento de acções, organização de serviços e prestação de contas; a transferência de competências em áreas como, por exemplo, Educação, Acção Social, Planeamento e Ordenamento Territorial, e respectiva gestão dos diversos recursos inerentes a estas e outras áreas; a questão do desenvolvimento económico local, onde as autarquias, enquanto agentes activos, têm como algumas das tarefas a efectuar, o desenvolvimento de planos estratégicos locais e a gestão de verbas; uma actuação semelhante à do sector privado, nomeadamente, na divulgação de informação, na responsabilização das funções, bem como a prestação de serviços eficientes e com qualidade.

Este alargado campo de novas áreas de competências às Câmaras Municipais (CM) colocou novos problemas e desafios aos seus dirigentes locais; um deles, e que está no centro deste trabalho, é o da comunicação: “saber” comunicar, “como” comunicar, “o que” comunicar e “quando” comunicar com os vários públicos - alvo.

Gradualmente, a Comunicação torna-se essencial na relação entre A.P. e o cidadão, neste caso concreto, entre as autarquias e os munícipes, dado a maior proximidade entre este aparelho institucional e as populações. Um caminho que pressupõe um maior envolvimento da sociedade civil e para o qual grande parte das autarquias portuguesas se têm vindo a preparar, mas que encerra algumas dificuldades no âmbito da comunicação e de um modo especial no que se refere à definição

dos tipos, meios e canais de comunicação com os munícipes. A Câmara Municipal de Vagos (CM Vagos), à semelhança de várias Câmaras Municipais em Portugal, não possui pessoas e recursos que permitam uma comunicação e um relacionamento eficaz, transparente e unívoco com a comunidade local, daí que a criação de um Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (RP) tenha passado a ser encarado como um elemento que poderá contribuir para a gestão de alguns dos problemas colocados anteriormente. Através da aplicação de ferramentas de gestão já utilizadas no sector privado, entre as quais, as ferramentas de *marketing* e de comunicação, adaptando-as às características do sector público, poderá permitir a gestão da informação, tendo em vista uma atitude de orientação para os munícipes, com a prestação de serviços de qualidade e capacidade de dar resposta rápida, eficaz e eficiente às solicitações, pedidos e desejos a partir da identificação e compreensão das necessidades dos munícipes; afirmar as Câmaras Municipais como agentes de desenvolvimento dos municípios, com vista a aumentar a competitividade e atrair fontes de riqueza (estratégia de *marketing* territorial); tudo isto sem esquecer, é claro, o controlo e eficiência dos processos e, acima de tudo, a comunicação com os diversos públicos.

1.2. Objecto de análise e estrutura

Este projecto terá como objecto de análise a CM de Vagos e será subordinado ao tema: “Estratégia Organizacional de um Gabinete de Comunicação e R.P. – o caso da CM Vagos” pois a situação – problema identificado na autarquia em causa é a inexistência de um Gabinete deste tipo que, por consequência, poderá condicionar o tipo de comunicação até agora praticado por esta mesma autarquia.

Como objectivo, este projecto pretenderá pensar e gizar uma estratégia de comunicação - planeada e adequada – capaz de contribuir para o dinamismo e eficácia da CM Vagos através da definição de uma estratégia organizacional de um Gabinete de Comunicação e R.P. no sector público, podendo tirar partido da aplicação de certas técnicas e meios de *marketing* e comunicação já utilizados no sector privado.

A proposta de projecto que será ostentada, basear-se-á, primeiramente, numa análise estratégica da CM – para tal prevê-se uso de ferramentas de gestão como análise externa, interna e SWOT, definição de uma possível visão e missão, de objectivos e de segmentação de públicos – alvo, posicionamento, e, por fim, a proposta de plano de comunicação, sustentado pelas competências e funções do gabinete em questão.

Quanto à sua estrutura, o presente estudo encontra-se dividido em seis Capítulos. Depois de um capítulo introdutório de enquadramento teórico do projecto - Capítulo I – seguir-se-ão os

capítulos II e III, correspondentes à revisão da literatura e respectiva definição de conceitos pertinentes para a explanação e desenvolvimento do projecto em questão, nomeadamente, um conjunto de conceitos decorrentes da evolução gestão pública e autárquica; descritivo a incidir na evolução da comunicação no sector público; do *marketing* (definições e evolução), *marketing* aplicado ao sector público e comunicação integrada de *marketing*.

No Capítulo IV, serão referenciadas algumas das implicações a da evolução do papel da comunicação no Poder Local, a importância do *Marketing* Territorial/ Local, uma análise organizacional aos serviços da C.M. de Vagos e a identificação e descrição de um modelo boas práticas enquanto Gabinete de Comunicação numa autarquia: o da C.M. de Óbidos.

O ensaio propriamente dito será desenvolvido no Capítulo V, onde serão feitas sugestões para o planeamento estratégico e organizacional de um Gabinete de Comunicação e R.P. na C.M. de Vagos.

Por fim, surgirão algumas Considerações Finais sobre o projecto, no Capítulo VI: referência às principais conclusões e limitações à elaboração deste trabalho, principais recomendações e implicações do trabalho, eventuais opções a ter em consideração, como por exemplo, funções, possíveis projectos e tendências comunicacionais a desenvolver pelo Gabinete em questão, e no futuro.

Capítulo II – Da Administração Pública à Governação

1) Introdução

O presente capítulo propõe-se apresentar uma perspectiva sobre a evolução das diversas formas de entender a Administração Pública (A.P.), que em parte se explica por um debate entre predominâncias (Ciência Política, Direito e Governação) e como elas se traduzem na sucessão de reformas que acabam por influenciar os órgãos e estruturas da A.P. central, regional e local.

Pretende-se também, neste capítulo, ter em conta o tipo de comunicação que acompanhou, evoluiu e se desenvolveu em simultâneo com a sucessão de modelos de A.P., tentando dar conta da coerência e consistência entre esses modelos e tipos de comunicação, assim como o maior ou menor sucesso na solução de problemas que visavam resolver.

Por último, será descrita, de forma breve, a relação de comunicação existente entre o Governo Central e Local, com ênfase para suas vantagens, mas também limitações e eventuais melhorias a considerar.

2) A Evolução da Gestão Pública e a Comunicação

O uso do conceito Gestão Pública (G.P.) implica a sua relação com o conceito de A.P., sendo que o primeiro surge como um campo da A.P. onde se analisam as políticas públicas, isto é, o modo como o exercício do poder por parte do Estado – mediante legislação, regulação, redução ou aumento do valor dos impostos, - afecta a sociedade (Bilhim, 2004: 23). A A.P. tem como funções primordiais “a preparação das políticas públicas, o acompanhamento e avaliação da execução de políticas públicas, a prestação de serviços, o fomento de políticas públicas e a regulação.” (Neves, 2009:40). O papel e influência do Estado verificam-se através dos seus órgãos representativos, do desempenho dos serviços e agentes do Estado e mediante aplicação de leis e meios técnicos em áreas que contribuem para o desenvolvimento do país, sua soberania e coesão interna. Esta administração pode ser directa através dos órgãos do Estado (Ministérios, Agências, Institutos, Direcções - Gerais, etc.) ou indirecta através de organizações regionais e, claro, as autarquias. O Estado é descrito como um conjunto de sistemas de funcionamento que estrutura as relações entre a sociedade civil e a autoridade política e, particularmente, no seio do próprio sistema político. (Mozzicafreddo, 1997: 3).

O conceito de G.P. pode ser descrito como uma abordagem que utiliza técnicas de gestão (na maioria das vezes oriundas do sector privado) para incrementar o valor produzido pelos vários serviços públicos.

Estes são os conceitos que continuam a ser associados à temática da reforma da A.P., embora esteja a emergir, presentemente, um terceiro: o conceito de governação ou gestão do valor público, termo complexo e alvo, ainda, de acesa e actual discussão. Este conceito remete para uma nova “forma” de governar a sociedade, isto é, o modo como os governos, a A.P. e as restantes organizações sociais interagem, como se relacionam com os cidadãos, e como se processam as decisões tomadas num ambiente cada vez mais complexo, embora sempre numa perspectiva de valor acrescentado para a sociedade em geral, valorizando-se, segundo Bovaird e Löffler, o processo e os meios usados em detrimento dos fins e resultados (Moreira e Alves, 2010: 21). É face a este novo paradigma que o papel da comunicação – seja interna e/ ou externa, organizacional, institucional – se torna proeminente no estabelecimento de relações entre os órgãos da A.P. e a sociedade. A reforma da A.P. é incontornável: novos desafios surgem na esfera política (U.E e Estado português), a evolução económico - social revela novos problemas e necessidades por parte da sociedade; as Tecnologias da Comunicação e Informação evoluem e contribuem para o domínio de uma sociedade da informação

e do conhecimento, introduzindo no trabalho em rede, alterações nas estruturas orgânicas, partilha de conhecimento e difusão de dados.

Para melhor se entenderem as dificuldades da reforma da A.P., urge analisar o movimento que vai da A.P. Tradicional à Governação, as medidas introduzidas ao longo dos tempos e quais as implicações e limitações que sortiram da alteração nas relações de poder, quer no seio da própria sociedade, quer entre esta e o sistema político e o mercado. Surge, aqui, como pertinente identificar o tipo de comunicação utilizada em cada uma das fases, enquadrando-o no contexto político - legal, sócio – económico e cultural.

Existem três grandes momentos de necessidade de resposta, mudança e reforma por parte da A.P., os quais diferem quanto ao papel e poder do Estado, papel do burocrata e tipos de relação e comunicação entre A.P. e a sociedade, ao longo dos séculos XIX, XX e XXI.

O ano de 1887 - altura em que Woodrow Wilson publicou o seu artigo “*The Study of Administration*” – surge como o ano do aparecimento da A.P. moderna e enquanto disciplina. Neste artigo, Wilson defende a existência de uma dicotomia entre política e administração – sendo que os políticos deveriam definir as políticas e aos administradores públicos competiria a respectiva implementação, com base nos princípios de economia e eficiência. Tal dicotomia levantou a discussão sobre A.P. enquanto ciência e separada da Ciência Política, embora vozes actuais defendam que os valores e princípios básicos desta última sejam vitais para o desempenho correcto dos gestores públicos (Moreira e Alves, 2010: 7).

Numa primeira etapa, a A.P. Tradicional surge como resposta a um até então Estado que se confundia com o próprio representante deste órgão; a A.P. burocrática é implementada para separar o Estado e sua propriedade, dos bens e poderes individuais do chefe de Estado. Houve, assim, a necessidade de profissionalizar os órgãos e agentes da A.P.. Durante um considerável período de tempo, os procedimentos da A.P. eram justificados por um Estado de Direito, onde “papel do administrador público se deveria limitar a aplicar as decisões políticas expressas em grande medida na forma de leis. (...)” e “(...) a um entendimento da administração pública como braço activo do Poder Executivo, cuja função principal consistiria na aplicação de leis votadas no Parlamento.” (Moreira e Alves, 2010: 7).

Neste contexto, Max Weber desenvolveu a teoria da burocracia baseada numa racionalidade do tipo legal, ou seja, o uso da norma como o principal meio para alcançar os objectivos da organização (Moreira e Alves, 2010: 8), reforçando a crescente autonomia do estatuto dos funcionários públicos, os quais desempenhavam as suas funções baseadas em desempenhos administrativos fixos e com legitimação jurídico – legal, isto é, assegurar o cumprimento da lei

mediante a aplicação de regras e procedimentos de forma automática. Weber promoveu, também, a existência de uma estrutura organizacional hierárquica rígida (organização estruturada de forma piramidal, do tipo *top - down*) que favorecia a ausência de tomada decisões e de responsabilidade directa por estas, assim como a limitação ao acesso à informação. Um agente público, durante largos anos, regia a sua função com base na normatividade, tornando-se impessoal no relacionamento com o público e evitando, deste modo, a parcialidade da tomada de decisões (Lhérisson, in Moreira e Alves, 2009:15). Durante décadas o pensamento e filosofia de Weber influenciou os Estados e órgãos políticos ocidentais, onde um poder era soberano detinha o monopólio do fornecimento de certos serviços públicos – a saber, energia, saneamento, educação, saúde, entre outros - e onde a “*ética é a lei*” (Moreira e Alves, 2010: 8).

Com o aparecimento dos princípios científicos de Taylor, rapidamente estes foram integrados no sector público, incrementando-se valores como eficiência, eficácia e produtividade (Moreira e Alves, 2010: II).

Neste cenário, o tipo de comunicação nos órgãos públicos cingia-se à divulgação institucional de decisões que deveriam ser tornadas públicas através da afixação de editais e outros normativos legais em lugares destinados para o efeito – o que em parte ainda acontece entre nós com a publicação em Diário da República, Juntas de Freguesia, Câmaras Municipais cabendo, aqui, a publicação de despachos, de editais, de certificados de óbito e casamento, entre outros. Mais tarde, com o aparecimento e a evolução de alguns meios de comunicação no início do século XX – o telégrafo, o telefone, a máquina de escrever, o serviço de correio, a difusão da rádio, o aparecimento da televisão a preto e branco, etc. – a comunicação expandiu-se, atingindo um público mais vasto e exigindo, consequentemente, a adaptação necessária a esses novos meios, criando-se novos modelos de editais, de ofícios, de informações internas e de despachos, assim como novos documentos que satisfizessem a necessidade de informar novas situações. Contudo, a relação com o público continuava a ser presencial e a divulgação da informação era limitada às deliberações, despachos, leis e normas. A nível organizacional, a comunicação era *top-down*, assim como o conhecimento e a informação eram restritas; a participação do cidadão na vida pública era limitada, resumindo-se, muitas vezes, ao exercício do direito de voto.

Entretanto, o enfraquecimento do movimento liberal, desencadeou uma segunda etapa na A.P.. De Estado “árbitro”, passa-se, para um Estado mais interveniente nas diversas áreas da sociedade até que, também este modelo (Estado Providência), despoletou, na década de 70 do século XX, um conjunto de críticas ao Estado, à A.P. e ao Governo - “críticas à dimensão e ao custo do Estado e até à (in)eficácia do intervencionismo governamental e do sector público(...).” (Moreira e

Alves, 2010: 11), o que desencadeou o desejo de mudança na forma como os serviços públicos eram prestados e a censura face à actuação do governo. Este movimento foi denominado de “Nova Gestão Pública / *New Public Management*” (NGP/ NPM) e foi apresentado como opção às diversas propostas de redução dos gastos e do número de agentes da A.P.. Do ponto de vista desta abordagem, o sector privado é considerado como modelo a seguir, daí o enfoque no serviço e na adopção de valores como eficácia e eficiência, fixação de objectivos e metas para a organização; simultaneamente, alertava-se para a importância do ressurgimento do mercado e para a necessidade de se privatizar determinados serviços públicos como meio de diminuição da despesa pública. Vários foram os projectos de modernização da A.P. para reformar e inovar este sector, difundindo-se “um discurso pós-burocrático assente em conceitos como enfoque no cliente ou qualidade de serviço.” (Moreira e Alves 2010: 12). Estes mesmos autores destacam num documento da OCDE (1977) as principais características e estratégias a implementar com NGP:

- ✗ Enfoque nos resultados e importância da relação qualidade/ preço;
- ✗ Transferência de competências e mais flexibilidade processual e organizacional;
- ✗ Importância da responsabilidade e controlo;
- ✗ Orientação para o cliente e para o serviço;
- ✗ Capacidade para se definirem estratégias e políticas;
- ✗ Incentivos à concorrência e aplicação de mecanismo de mercado;
- ✗ Melhoria e alteração de relações com outros órgãos da A.P..

Em 1993, um outro documento da OCDE, retrata a NGP como:

- ✗ Ênfase na gestão de desempenho;
- ✗ Gestão financeira mais flexível e autónoma;
- ✗ Gestão de pessoas e remuneração salarial de acordo com desempenhos, bem como celebração de contratos personalizados;
- ✗ Maior responsabilidade para os utentes e outros clientes dos serviços públicos;
- ✗ Descentralização do poder;
- ✗ Recurso a mecanismos de mercado (*franchising*, contratação externa, mercados internos, etc.);
- ✗ Privatização de empresas públicas.

Paralelamente, o mundo evoluía e mudava. O fenómeno de globalização da economia; o aparecimento e desenvolvimento das TIC, potenciando redes globais de produção e comércio, entre outros factores, permitiram a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade dominada

pela informação e conhecimento, onde a necessidade de comunicar eficaz e correctamente, aumentava de dia para dia e onde os diversos *stakeholders* começavam ter parte activa na tomada de decisões.

No que à comunicação diz respeito, a adopção de instrumentos e ferramentas vindas do sector privado e o incentivo a uma política de mercado levou ao aparecimento do *Marketing* - disciplina que procura desenvolver meios de entrada no mercado, tentando satisfazer as necessidades dos clientes/ consumidores, mediante a criação de um processo de troca, que, após análises de várias variáveis, seja vantajoso para ambas as partes. Para tal, a comunicação surge essencial neste processo: para comunicar internamente, para comunicar objectivos e procedimentos, divulgar serviços/ produtos, atingir os públicos – alvo e mobilizar financiamentos. No que concerne ao sector público, também este se confrontou com a necessidade de se adaptar a novas formas e meios de comunicação.

De sistema puramente hierárquico, um novo paradigma organizacional levou adopção de modelos mais orgânicos e em rede; aqui, o contributo das TIC possibilitou a disponibilização da informação, tornando-a mais acessível, fomentando novas formas e meios de comunicação. Desenvolveram-se programas de modernização e inovação que visavam a introdução das novas tecnologias – como os computadores, impressoras, faxes, e mais tarde, a *internet* – no desempenho das funções, necessitando-se, para tal, de se criarem acções de formação para os funcionários públicos. De facto, o computador difundia-se entre as empresas e os cidadãos, e o acesso à *internet* crescia significativamente, começando a dar os primeiros sinais de possível ferramenta de trabalho. Tal não poderia ser avesso aos administradores públicos nem aos dirigentes políticos. A relação entre os vários públicos dependia da eficácia da comunicação, a qual deveria ser objectiva e rápida. Ao sector público começava-se a exigir rapidez de resposta aos problemas da sociedade – abastecimento de água, novos métodos de ensino, criação de novos cursos nas escolas para corresponder à procura de novas profissões essenciais ao mercado de trabalho, etc. -; a “aldeia global” crescia expressivamente e as relações tornavam-se mais complexas.

Nesta etapa, no sector privado, os modelos de gestão utilizados estavam a mostrar os primeiros resultados; a própria comunicação, neste sector, era fulcral para a definição da visão e missão de qualquer empresa, divulgação do produto/ serviço e angariação de clientes. Saber comunicar começava a ditar a sobrevivência, ou não, de uma empresa no mercado.

Paralelamente, o sector público deparava-se com a necessidade de se adaptar a certos modelos de gestão privada à realidade do sector. Concretamente ao nível da comunicação e da necessidade de gestão de resultados na A.P., as TIC permitiam a simplificação dos processos internos, interacção dos poderes públicos com as empresas e os cidadãos, facilitavam a circulação de informação, a comunicação das organizações com o ambiente externo, a automatização dos processos

e a partilha do conhecimento. Face a tudo isto, nesta segunda abordagem, a comunicação na A.P. tornou-se mais complexa, exigindo estratégias e linhas orientadoras que tirassem proveito e vantagem do seu uso; novas formas de comunicar também surgiram, exigindo a adaptação necessária, ainda que, a alguma resistência consiga persistir em muitos sectores da A.P. e se traduza de diversas formas:

- ✗ Falta de formação dos agentes públicos;
- ✗ Desconhecimento do que é comunicar;
- ✗ Ausência de partilha de conhecimento e informação;
- ✗ Complexidade do sector (instituições, regras, valores, relações, motivações, dimensões formais e informais);
- ✗ Desvalorização do cidadão.

Isto que, o clima de mudança e de medidas tidas como correctas para a reforma da A.P., as políticas levadas a cabo na década de 80 e no início da década de 90 não tenham produzido, em parte, o efeito desejado na resolução dos principais problemas da A.P. dando origem a novas críticas como, por exemplo, o ênfase desmesurado nos *outputs*, nos objectivos e na maximização, o que está em linha com a ideia de fazer mais com menos (Moreira e Alves, 2009: 22).

Surge, entretanto, um terceiro momento, e com ele uma nova forma de pensar o sistema público, assim como a uma redescoberta da política com sentido cívico. Ao mesmo tempo, ocorrem mudanças no serviço público, especialmente, na forma de prestação e oferta de serviços que visam a satisfação das necessidades dos cidadãos. Outras tantas transformações verificam-se, também, ao nível da gestão interna, gestão de processos, gestão de recursos humanos e integração das TIC (Moreira e Alves, 2010: 24).

Esta tendência do serviço público denomina-se de Governação ou Gestão de Valor Público e incide numa gestão pública não apenas virada para os cidadãos, mas centrada neles, valorizando a qualidade de vida, as capacidades e competências dos cidadãos bem como a sua autonomia e liberdade de escolha; uma gestão pública centrada nos indivíduos em detrimento do enfoque no Estado, coloca a imagem do agente público como *civil servant* em oposição à do funcionário do Estado. Esta fase é acompanhada por uma dinâmica exigida e que implica (Moreira e Alves, 2010: 25):

- ✗ Aceitar as consequências positivas da inovação;
- ✗ Utilizar as TIC para facilitar a evolução, não para reestruturar a Administração Pública em torno das TIC, rentabilizando o seu uso (por exemplo, o *e-Government*);
- ✗ Incentivar à partilha;

- ✗ Dispor de uma liderança que favoreça a aceitação dos novos conceitos e quadros de trabalho;
- ✗ Proporcionar uma mudança organizacional – mais do que tecnologias, estruturas ou processos, é uma mudança de valores;
- ✗ Considerar e medir o impacto social e o valor público da actuação dos serviços.

A governação pública, ao reconhecer os limites das duas lógicas anteriores, enaltece a importância da interacção das diversas organizações, valoriza a participação activa da sociedade civil na vida pública, a partilha de valores e o redescobrir da antiga ética do serviço público que visa servir o cidadão.

Os governos vêem-se perante a necessidade de descentralizar o poder e “reestruturar” uma A.P. orientada para os cidadãos, os quais começam a ser encarados, também, como pessoas que escolhem serviços, reclamam e sugerem e, cada vez mais, querem ser parte activa na produção e gestão dos serviços, exigindo informação e influenciando os resultados.

O paradigma actual apela ao equilíbrio entre eficiência e equidade na oferta de serviços públicos. Procura-se consciencializar a comunidade para as consequências futuras das suas escolhas. A sustentabilidade do sistema não pode ser equacionada e colocada em risco, daí o equilíbrio possa passar pela conjugação de características da NGP com elementos da Gestão do Valor Público e que permitam encontrar harmonia entre Estado/Governo, Mercado e Sociedade Civil. Assim, eventuais melhorias na A.P. e no modelo de governação podem advir de (Moreira e Alves, 2010: 32):

- ✗ Repensar a forma de organização e prestação do serviço público;
- ✗ Definição da missão;
- ✗ Correcta percepção sobre o interesse público;
- ✗ Promoção de antigos valores associados ao agente público: ética, integridade e humildade;
- ✗ Cooperação entre parceiros com vista a servir a sociedade civil, respectivo bem-estar, qualidade de vida e sensibilização para as capacidades individuais de cada cidadão, isto é, promover o desenvolvimento humano;
- ✗ Consciência face à diferença entre o conceito de cidadão (descrito como pessoa com direitos e deveres num contexto de um Estado Constitucional, respeitando leis, normas e hierarquias) e o conceito de cliente de serviços públicos (procura satisfazer suas necessidades e desejos através da compra de produtos e/ou serviços – Mercado);
- ✗ Invocar princípios e valores da ciência política - ética, participação, democracia, equidade, respeito pela norma – em consonância com variáveis de gestão: eficácia, eficiência e produtividade.

Daí que se possa dizer que ao conceito de valor público se possa associar, não apenas uma tentativa de compreensão, análise e definição dos meios para atingir os objectivos, mas também a forma como tal é conseguido. Para tal, este novo paradigma conduz a uma maior interactividade social, limitando o poder dos políticos, impondo transparência no processo de obtenção dos resultados, responsabilização pelos mesmos, *accountability* nos processos de avaliação das medidas e de programas políticos.

Para tudo isto, encontrar canais de comunicação, defini-los, adequar-lhes os meios de divulgação, “moldá-los” aos vários públicos – segundo a mensagem a difundir - torna-se vital para qualquer organização, inclusive, para o sector público.

Potenciar as TIC, pode ser uma mais-valia para a A.P., como se pode constatar através de exemplos como a implementação da plataforma *e-Government*. Trazer valor público é possível, também, através da diversificação de formas e meios de comunicação e apelando à participação cívica – desde uma sociedade, até à mais pequena comunidade local de um país.

Poder-se-á dizer que a interacção e cooperação entre A.P. e os cidadãos será tanto mais possível quanto a existência de mecanismos de comunicação que façam chegar a informação certa e correcta aos vários grupos interessados, e destes aos diversos órgãos públicos, seja mediante sugestões, reclamações, apresentação de propostas, participação cívica na comunidade, entre outros exemplos.

Numa A.P., moderadora dos diversos interesses das organizações, grupos e cidadãos participantes, poderá ser vantajoso a criação de gabinetes de comunicação, que recepcionem informação e a façam chegar ao destino, preocupando-se em dar sempre *feedback* do ponto situação do procedimento ao requerente, envolvendo-o neste processo. Vejamos:

Tabela I - Dimensões da abertura da administração ao cidadão

Administração	Abertura	Cidadão
Fornecer de imediato informações e serviços	Acessibilidade	Obter serviços e realizar transacções
Expor os seus actos e os indivíduos que os praticam	Transparência	Solicitar e receber informação pertinente e compreensível
Acolher ideias, expectativas e necessidades novas	Receptividade	Participar na tomada de decisão

Fonte: Fonseca e Carapeto (2009), pp. 262

Analisando a Tabela I, pode-se concluir que a A.P. tende a seguir um modelo flexível, inovador, comunicativo, de resolução rápida dos problemas, com base numa lógica centrada no cidadão (modelos participativos).

Como exemplos da aplicação vantajosa das TIC, colocada ao serviço da comunicação, temos os programas apresentados no Website do Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (GSEMA)¹: Portal do Cidadão, Registo Online, Cartão do Cidadão, Empresa na Hora, Casa Pronta, entre outros. Aqui, acedendo a cada um dos portais, qualquer cidadão pode usufruir de um atendimento online – em certos casos, em tempo real –, pode proceder a vários tipos de operações – de acordo com o seu problema – ou simplesmente, consultar e obter informação e sugerir melhorias ou expor situações.

Tal é possível mediante a cooperação entre Gabinetes como o de Informática e de Comunicação e R. P., mediante análise e planificação conjunta de iniciativas a implementar, estratégias de *mix* de comunicação a definir de acordo com os eventos, projectos, iniciativas, servindo os objectivos da organização.

Existem certas iniciativas levadas a cabo por alguns municípios portugueses que seguem esta tendência – mas que serão descritos no subcapítulo seguinte.

Este paradigma emergente de gestão e comunicação vem na sequência, por um lado, da “exigência” por parte dos cidadãos de que seja tida em conta a sua opinião junto dos administradores públicos e, por outro lado, na oportunidade detectada por parte dos serviços públicos, em poder saber o que o cidadão espera dos serviços, quer ao nível da qualidade, quer ao nível do tipo e grau dos serviços a prestar. Directamente ligado a um novo conceito de governação, a Gestão do Valor Público tenta promover o bom e fluente relacionamento e comunicação profissional, laboral e interpessoal entre os gestores e os políticos de forma a prestar o devido serviço público, com resultados valorizados, fornecendo benefícios directamente aos cidadãos e grupos, bem como melhorando o próprio serviço público enquanto activo.

Dos gestores públicos espera-se que favoreçam o diálogo e o envolvimento dos vários *targets* – através de relações interpessoais e inter-organizacionais – para que as opiniões e sugestões sejam ouvidas e tidas em consideração numa posterior reflexão e tomada decisão.

¹ Para saber mais, consultar <http://www.gsema.gov.pt/>.

Urge criar redes complexas de actores, com ideias e opiniões diversas, potenciando alternativas no fornecimento de bens e serviços com valor público – rede composta por empresas privadas, grupos de pressão, partidos políticos, organizações públicas e instituições sociais.

Em suma, clama-se por um novo perfil de “servidores públicos” que possa contribuir para situações de *win – win* a desenvolver pelos vários *stakeholders* e a favor de todas as partes interessadas; daí a valorização da capacidade de liderança que, cada vez mais, leva à consonância entre os clássicos valores organizacionais de imparcialidade, legalidade e integridade, com os princípios de transparência, *performance*, *accountability*, suportada pelas novas TIC, trabalhando para um modelo de governo que, em vez de sobrevalorizar a formalidade dos procedimentos e normas, promova a tomada de decisão, a partilha de informação, a comunicação com os cidadãos, bem como reforce mecanismos de consulta e participação. Assim, a sucessão de etapas descritas anteriormente pode ser representada, sucintamente, na seguinte tabela:

Tabela 2 - Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Governação

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL	NOVA GESTÃO PÚBLICA	GOVERNAÇÃO – GESTÃO DO VALOR PÚBLICO
Chave pública	A legislação	O serviço	O cidadão
Objectivo Gestores	Conformidade legal assegurada por cumprimento de regras e procedimentos	Definição de meios competitivos para cumprir objectivos que implicarão avaliação	Qualidade de vida, autonomia dos cidadãos, diversidade organizacional e escolha entre alternativas
Perspectiva	Estado	Sector público	Sociedade civil
Mecanismo de Controlo	Hierárquico	Mercado	Parcerias e redes cívicas
Lógica	Jurídico – legal	Económica (com base em incentivos e resultados)	Cívica (reconhece os limites das 2 lógicas anteriores, incentivando várias formas de participação activa)
Ethos (ética) Público	Monopólio do sector público	O monopólio pode levar ineficiência? Ênfase no serviço ao cliente/ consumidor	Valores partilhados e alinhamento entre pluralismo e <i>copetição</i>

Fonte: Moreira (2010), adaptado de Bovaird e Löffler (2003) e Stoker (2008)

Concluindo, com esta breve descrição e análise dos três grandes momentos da evolução da A.P. pretende-se alertar para as causas e consequências das medidas, modelos de gestão e governação aplicados em cada um deles, referindo valores e limites que podem ser considerados como algo positivo e construtivo. Realça-se, também, que cada um destes momentos não existiu isoladamente e, com efeito, a modernização da A.P. poderá beneficiar da conjugação das vantagens de cada uma destas etapas e da coexistência, aperfeiçoamento e desenvolvimento de determinadas medidas, modelos, ferramentas, projectos e programas em cada uma delas. Tudo isto, teve reflexo na forma de comunicar em cada uma das fases. Se num primeiro momento a “quase obrigatoriedade” da conformidade legal dos procedimentos levou a um tipo de comunicação “legal”, de mera informação e publicação de normas e legislação, despachos, de cariz meramente institucional, num segundo e terceiro momento, as mudanças verificadas transformaram a forma de comunicar.

Na segunda fase, e fruto da implementação e adaptação de ferramentas e instrumentos de gestão e planeamento aplicados no sector privado, um novo paradigma organizacional teve de ser pensado, criando um tipo de organização mais flexível, adequando o método e metodologia de trabalho aos objectivos e à avaliação de resultados; para tal, novos meios, canais e formas de comunicação tiveram de evoluir ou de serem criados para corresponder a novos procedimentos de trabalho, cada vez mais virados para apresentação e comunicação de objectivos, medidas e resultados.

Mas, perante mudanças na envolvente social, um novo momento começou e continua a delinear-se, momento este caracterizado pelo desejo – se não mesmo já uma necessidade – mútuo por parte do cidadão e da A.P., em que aquele participe e coopere mais na vida pública. Uma A.P. adequada à nova realidade é determinante para a competitividade de um país, na implementação da inovação, mas, acima de tudo, é necessário instituir uma A.P. sobretudo relacional. Deve existir, assim, um compromisso maior entre o Estado e os seus *stakeholders* (*engagement*) no colmatar de necessidades, na resolução de problemas, no fundo, na construção de redes de actores sociais dinâmicas e interventivas.

Capítulo III – *Marketing e Marketing* de Sector Público

I) Introdução

O interesse deste capítulo surge na sequência das reformas verificadas e que ainda se verificam, no sector público, mais concretamente, a introdução de ferramentas e técnicas do sector privado como uma das possíveis respostas a princípios de eficácia e eficiência, na gestão de serviços e

de qualidade, na divulgação de informação pertinente e conducente à melhoria dos serviços e da relação com profissionais e cidadãos.

Entre outras tantas técnicas e ferramentas, destaca-se neste projecto, a crescente relevância do *Marketing* no sector público, sector este que se confronta com a necessidade de gerir, através de um sistema de comunicação eficiente, expectativas, desejos e necessidades dos cidadãos, por um lado e, por outro lado, a liberdade de escolha e de opinião evidenciadas por estes.

Sendo assim, será pertinente complementar as definições de *Marketing* e de *Marketing* de Sector Público, com uma breve perspectiva da evolução do conceito de *Marketing* ao longo dos anos, seguindo-se uma abordagem sobre a noção de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) e sua importância, reportando-a, por fim, para o contexto do sector público, definindo-se as características próprias do *marketing* no sector público e possíveis áreas de aplicação.

2) *Conceito: definições e evolução*

2.1. Definições

Não existe uma só definição de *Marketing*, sendo que serão considerados neste subcapítulo, alguns autores e livros que se insurgem sobre esta disciplina.

Segundo Kotler (2004: 3) o *marketing* é definido “como um processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.”; este refere, ainda, que o *marketing*, hoje em dia, visa “satisfazer as necessidades dos clientes.”, numa perspectiva de , por um lado, manter actuais clientes, e por outro lado, de fidelizar consumidores em troca de valor superior dos produtos e/ou serviços². Ainda segundo este autor, e para melhor compreensão desta definição, urge entender certos conceitos como as necessidades, desejos e procura; produtos e serviços; valor satisfação e qualidade; troca, transacções e relacionamentos e, por fim, mercados (ver Tabela 2, em “Anexos”).

Trata-se, voltando à definição de *marketing*, de uma administração e gestão de mercados que visem favorecer trocas e redes relacionais que ofereçam valor e satisfaçam as necessidades, os desejos e as expectativas dos cidadãos, através do processo de comunicação (Kotler, 2004:3).

Generalizando, Kotler apresenta duas perspectivas de *marketing*: uma social, com os indivíduos e os grupos a exercerem a troca de produtos e serviços com os outros indivíduos e grupos de um modo livre e visando a satisfação das necessidades; uma outra perspectiva está ligada à gestão,

² Ver Ilustração 7, em “Anexos” – “Um estrutura de marketing simples”

através da definição de estratégias, de objectivos e de ferramentas de comercialização adequadas ao(s) público(s), mediante a oferta de valor superior e diferenciador.

A agência *American Marketing Association* (AMA) caracteriza *marketing* como “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.”.³

Uma outra análise apresenta o *marketing* como um conjunto de meios escolhidos por uma dada empresa com o propósito de comunicar e vender os seus produtos aos seus clientes, respondendo às necessidades destes; esta posição pode implicar uma análise constante do mercado, identificando oportunidades e tendências de mercado. O *marketing*, no fundo, sempre foi praticado desde que o Homem necessitava tanto de vender como de comprar (*Mercator*, 1999: 24 e 516).

Uma outra visão refere que o *marketing*, mais especificamente, as suas ferramentas de análise e de gestão, pode permitir um conhecimento adequado de um dado produto/ serviço, como este deve ser desenvolvido e como deverá ser feita a sua introdução no mercado; no fundo, esta visão realça a importância do planeamento estratégico na relação entre o produto – mercado, e consequente alcançar dos objectivos e metas (Yanaze, 2006: 7).

Considerando as definições de *marketing* atrás referidas, estas possuem em comum o que se pode entender como a “essência” do *marketing*: procurar os meios mais adequados e eficientes para comunicar com o cliente, satisfazendo as suas necessidades através da troca de bens e produtos. Porém, as definições em causa também se complementam. Se Kotler enfatiza a satisfação das necessidades dos consumidores, já os autores de *Mercator XXI* enaltecem a importância de estar atento às mudanças e inovações do mercado. Yanaze, por sua vez, realça o processo de planeamento em *marketing*, sendo essencial definirem-se as estratégias de entrada do produto/ serviço no mercado e de comunicação com os actuais e eventuais clientes.

São cada vez mais as organizações que adoptam uma orientação para o *marketing*, definindo estratégias que levam à reestruturação da própria organização, o que se torna difícil para muitas (organizações) devido, por um lado, aos custos que implica, e por outro lado, à escassa informação sobre os seus actuais clientes, “desconhecendo” o que estes realmente desejam e precisam.

Perante as alterações de comportamento, quer de profissionais quer da sociedade em geral, os diversos órgãos da A.P. Central e do Poder Local sentem necessidade de adaptar e inovar a forma de comunicar e de gerir os serviços, de forma a melhorar a opinião pública geral.

³ Ver, por exemplo, definição presente em <http://www.marketingpower.com>, aprovada em 2007. Tradução do autor: Marketing é uma actividade, um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, assim como a gestão do relacionamento entre a organização e os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.”

Considerando que o *marketing* tem como principal desafio orientar os produtos/ serviços para o seu mercado, valorizando o processo de comunicação, esta disciplina poderá apoiar a criação de relações entre A.P. e a sociedade, melhorando a opinião pública, bem como ser um veículo de transformação de mentalidade, de introdução de mudanças e inovações no seio dos órgãos públicos.

No caso concreto dos municípios, a proximidade física entre as autarquias e os munícipes poderá implicar uma forma de gestão de serviços e de informação mais acautelada e ponderada, numa tentativa de valorização da oferta de serviços ajustados às necessidades da população local, da qualidade dos mesmos, da pessoa humana; face a isto, torna-se fundamental controlar a imagem da autarquia.

Deste modo, o *marketing* de sector público poderá ser percebido como o conjunto de actividades desempenhadas por indivíduos e/ou organizações que permitam incentivar uma troca que satisfaça ambas as partes; aproveitar as oportunidades de forma a atender às necessidades dos cidadãos – por exemplo, através da oferta de programas e serviços de qualidade que visem aumentar o interesse no cidadão assim como o grau de satisfação deste último.

Para melhor entender o conceito em análise, seguir-se-á um breve descritivo da evolução do conceito de *marketing* ao longo das últimas décadas.

2.2. Evolução

O maior reconhecimento do impacto do *marketing* na sociedade está directamente relacionado com a evolução dos vários sectores da actividade económica, com aparecimento e desenvolvimento das diversas áreas das TIC, desencadeando, deste modo, o fenómeno da globalização e do consumo.

Todas as actividades de *marketing* que existem actualmente e que são conhecidas pela maioria dos consumidores resultam de diversas transformações no seu conceito, definição e estratégias ao longo da história – embora seja de realçar que *marketing*, enquanto conceito e estratégia, somente se tornou conhecido na década de 50 (Yanaze, 2006: 16).

Assim, desde sempre o Homem tenta suprir as suas necessidades e desejos; assim foi ao longo da História (sociedade recolectora, relações de troca directa, primeiros mercados e feiras, entre outros episódios do mercantilismo). Todavia, os principais momentos da evolução do *marketing* podem sistematizar-se do seguinte modo (Tabela 3, em baixo).

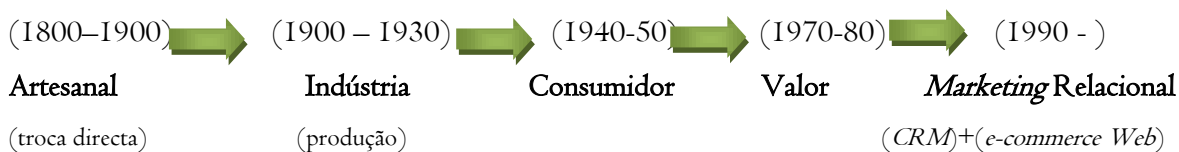
Tabela 3 - Evolução *Marketing*

<u>Evolução do <i>Marketing</i></u>	
Revolução Industrial XIX	No final do séc. XIX, o consumo superou imenso a oferta; como solução surgiu a Revolução Industrial do séc. XIX que, através da racionalização da produção, haveria de produzir em massa para corresponder à procura. Foi evidente a preocupação com os avanços tecnológicos que levassem ao aumento e rapidez da produção - a produção em massa , sistema para o qual contribuíram técnicas como as desenvolvidas por Henry Taylor.
Pós - Revolução Industrial	Com todo este desenvolvimento e ambiente próspero – quer para patrões, quer para empregados – a figura do consumidor apareceu, dinamizando ainda mais o mercado e a indústria. À produção, junta-se a necessidade de diferenciação da concorrência e, claro a venda . Com a I Guerra Mundial, as empresas assumem como alvos os consumidores e clientes. Surgem novas técnicas de venda.
Crise de 1930	A Grande Depressão foi um dos episódios fulcrais que conduziram à mudança de cenários por parte dos empresários: excesso de oferta perante um mercado sem poder de compra devido à recessão; desenvolvem-se estudos de adequação dos produtos à realidade do mercado.
Pós – II Guerra Mundial (1950-)	A partir de 1960, o sistema fordista de produção entra em colapso, para o qual contribuiu o aumento da concorrência internacional, a crise petrolífera de 1970, a revolução tecnológica que modificou o método de trabalho. Surgiu o sistema pós - fordista de produção: flexibilidade na organização da produção e da própria empresa, especialização, subcontratação, implementação de modelos logísticos como “ <i>just-in-time</i> ” (não há stocks); surgem os estudos de mercado que contribuem com informação importante para a definição de estratégias nas organizações. Em 1960, Jerome Mcarthy concebeu os 4 P's (<i>product, price, place and promotion</i>), produto, preço, distribuição e promoção/ comunicação, respectivamente, para compor o <i>mix de marketing</i> , isto é, as 4 variáveis pilares que forma estratégia de actuação de uma empresa no mercado. Na perspectiva do consumidor, este torna-se mais exigente, valorizando o conforto, qualidade e rapidez, assumindo-se adepto do progresso tecnológico.
4 P's e <i>Marketing</i> nas empresas	Face a um “novo” tipo de consumidor, a preocupação das empresas incidiu na percepção das motivações, desejos e necessidades dos consumidores; a pesquisa de mercado, o desenvolvimento de novos produtos, o controlo de vendas, a publicidade, foram algumas das técnicas a serem implementadas.

Fonte: Análise do autor (2010), baseado em Kotler (2004) e Yanaze (2006)

Os autores de *Mercator XXI* apresentam uma outra perspectiva da evolução do *marketing* visível na Ilustração 2:

Ilustração I - Evolução do *Marketing*



Fonte: análise do autor, baseado *Mercator XXI* (1999)

Com se pode concluir a partir da Ilustração I, tem-se verificado, nestas últimas décadas, o primado do cliente na orientação estratégica e posicionamento da empresa, bem como na concepção dos próprios produtos e serviços, contribuindo para uma mudança de paradigma no papel do *marketing* (ver Ilustração 8, em “Anexos”).

Compete, assim, ao *marketeer* (profissional de *marketing*) compreender e perceber as principais mudanças e tendências que ocorrem, gradualmente, no mercado, procurando desenvolver as estratégias de *marketing* para, eventualmente, redefinir e até, reposicionar o meio de abordagem ao mercado e ao cliente.

Ilustração 2 - Mudança de Abordagem do *Marketing*



Fonte: b- *Mercator*, Dionísio et al (2009: 31)

Como se pode verificar através da Ilustração 2, existe uma mudança de paradigma na visão de *marketing*. Se antes *marketing* era encarar as vendas e promoção de produtos e serviços, a procura constante de clientes, conjuntamente com o desejo de obtenção do maior lucro possível em cada venda, relegando o cliente para “segundo plano”, actualmente, num mundo onde as TIC dominam - conectando tudo e todos mediante ferramentas como as redes sociais, por exemplo - a fidelização de

clientes torna-se vital, inclusive para os órgãos da A.P., visto serem os maiores prestadores de serviços ao cidadão que, cada vez mais, exige bom atendimento, informação e comunicação.

As organizações tendem a apostar no *marketing* como um meio de construção de relacionamentos a médio/ longo prazo com os seus consumidores e clientes, definindo uma estratégia de *marketing* baseada numa comunicação integrada, isto é, num *mix* de comunicação que sirva os interesses das partes envolvidas, podendo optar-se por uma comunicação de *marketing* tipo *mass - marketing* ou por *marketing* segmentado/ personalizado.

Actualmente, o conceito de *marketing* supera o mero estigma de “satisfação do cliente”; com efeito, deseja-se criar uma relação permanente e directa com o cliente, procurando superar, inclusive, as expectativas deste, dando-lhe a conhecer o conceito de valor da marca em produtos e serviços, tudo mediante uma abordagem de Comunicação Integrada de Marketing (CIM).

Face a um consumidor cada vez mais determinante nas tendências dos mercados e na criação dos produtos, o *marketing* torna-se um processo social de gestão pois, por um lado, procura oferecer aos consumidores o que necessitam e desejam e, por outro lado, “obriga” as empresas a definirem e a desencadear um rol de procedimentos que as façam adaptar ao ambiente de forma criativa e lucrativa, pois só assim poderão sobreviver no mercado. Conhecer o mercado e ver onde estão as oportunidades, posicionar-se e definir o seu público - alvo, perceber o consumidor, saber comunicar com ele e aumentar a sua participação, fidelizando-o, deverão ser algumas das peças basilares de uma estratégia de *marketing* que, acima de tudo, deverá começar no seio da própria organização, comunicando aos funcionários a visão, missão e valores da organização onde são colaboradores, para que eles próprios as possam transmitir aos clientes e prolongar-se pelos parceiros de *marketing*.

Apesar das novas áreas e tendências do *marketing* – em especial devido ao avanço das TIC – as várias abordagens do *marketing* continuam temporais. A evolução “*marketing* de massas, *marketing* segmentado e *marketing* personalizado” poderá ser encarada como a adaptação das empresas a novas disposições tecnológicas, económicas, culturais, sociais, entre outras.

3) Aplicação do Marketing no Sector Público

3.1. Introdução

A A.P. deverá ter como prioridade a prestação de serviços com qualidade, inovadores, eficientes e centrados no cidadão. Assim, a introdução de ferramentas de *marketing* pode contribuir para a melhoria na prestação destes serviços, através, por exemplo, da divulgação e promoção destes,

planificação, adaptação e reformulação de serviços e/ ou produtos, metodologias, a captação da atenção dos cidadãos para estes, a definição da missão, visão e objectivos, a fixação de um *marketing mix* e de um *mix* de comunicação, entre outros exemplos.

O confronto com factores macro e micro – ambientais, o facto de não possuir ferramentas que permitam às diversas organizações do sector público responder a estes, e a própria evolução da A.P., com seus vários momentos que não são mais do que tentativas de melhoria às medidas e políticas implementadas, tudo isto tem conduzido a que cada vez mais administradores e gestores públicos se interessem pelo *marketing*, tentando, deste modo, encontrarem soluções para certos problemas, com base no planeamento do método de trabalho e funções.

Com este capítulo, pretende-se apresentar os principais benefícios, bem como algumas das dificuldades, de uma orientação de *marketing* no sector público. Pretende-se, também, enumerar os principais tipos de *marketing* aplicados ou a aplicar neste sector, assim como as características principais de cada um deles.

Neste âmbito, surgirá a importância da comunicação neste planeamento e sua projecção ao nível da comunicação autárquica.

3.2. *Marketing* no Sector Público

É visível, no quotidiano de qualquer cidadão, o recurso, por parte do Governo e dos serviços públicos, a ferramentas de *marketing*: as campanhas para poupança de energia e água que aparecem na TV ou em *outdoors* pelas ruas, as campanhas de sensibilização para protecção do ambiente, de incentivo à educação, entre outros exemplos como actividades municipais de atracção de investimento, turistas ou moradores.

Todavia, o conceito de *marketing* a aplicar às organizações sem fins lucrativos deve ser mais vasto. Os conceitos de “cliente” e “empresa”, devem, no sector público, serem substituídos pelos conceitos de “públicos” e “organizações”, respectivamente, uma vez que são vários os públicos – alvo - partidos políticos, munícipes, cidadãos, contribuintes, turistas, beneficiários sociais, associações locais, investidores, entre tantos outros (*Mercator XXI*, 1999: 28). Neste contexto, em vez da “venda de produtos”, “dever-se-á falar de promover comportamentos, desde comportamentos sociais, políticos, de consumo, de lazer e de compra. Também é substituído o termo “rendibilidade” pela ideia de “realização de objectivos” que não visem o lucro, mas sim resultados.

Assim, em contexto de sector público, “*marketing* é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos.” (*Mercator XXI*, 1999: 28).

Esta abrangência na aplicabilidade do *marketing* conduziu à definição de “*marketings* sectoriais”, isto é, especializados em áreas como o Desporto, Serviços, Sector Público e Social, *Marketing* Interno, *Webmarketing*.

Tendencialmente, e face ao “poder” cada vez maior por parte do cidadão, as agências públicas que não satisfaçam as necessidades dos seus diversos públicos ou não prestem serviços com celeridade e eficiência, são frequentemente alvo de críticas por parte destes, dos grupos de interesse e dos próprios meios de comunicação social.

A relação das organizações do sector público com as empresas e os cidadãos está a mudar, fruto de (*Mercator XXI*, 1999: 574):

- ✗ Circulação e fluxo de capitais;
- ✗ Cidadãos mais exigentes e habituados ao método de prestação de serviços privados, desejando igual tratamento;
- ✗ Necessidades competitivas das empresas, dependentes do tempo de resposta das organizações públicas.

Estes são alguns dos elementos de um vasto cenário que implica uma mudança de atitude por parte do sector público. Mas, para facilitar e melhorar a eficácia, celeridade e qualidade dos serviços públicos, é preciso estabelecerem-se e implementarem-se ferramentas e instrumentos que auxiliem os gestores públicos a aproximarem-se e a conhecerem os seus públicos, a definirem estratégias de *Marketing* de Serviços, a criarem Planos de Comunicação, e a conceberem estratégias de *Marketing* Territorial (*City Branding*), por exemplo.

A NGP permitiu os primeiros passos na aplicação de ferramentas de gestão de *marketing* no sector público, como a definição da missão e visão, dos objectivos e métodos de avaliação, etc. Na eminência de um novo momento na A.P. – a Gestão do Valor Público – torna-se visível a crescente preocupação com cidadão, em criar situações que permitam que este seja mais interveniente na esfera pública; aqui, o papel do *marketing* aumenta de importância, apelando à definição de procedimentos e ao planeamento⁴, realçando a importância das TIC e a criação de planos de comunicação como um meio de interacção com os vários públicos.

Deste modo, a implementação de conceitos e ferramentas de *marketing* num órgão público pode contribuir para o amenizar das relações entre este e os órgãos de comunicação social, conseguir verbas e apoio legislativo, conhecer o serviços e perceber como melhorá-los. A principal função do

⁴ Por exemplo, Planos de *Marketing* Territorial que, entre outras áreas, projectam o desenvolvimento sustentável da região e/ou a oferta turística, tudo numa perspectiva de comunicação e planeamento integrado.

marketing num órgão público poderá ser a definição das necessidades dos seus diversos públicos, o desenvolvimento de serviços e/ ou produtos adequados a estes, a definição dos meios de distribuição e de comunicação mais eficientes, assim como a avaliação e controlo dos objectivos e metas definidos.

Comparativamente ao sector privado, os serviços públicos “são menos sensíveis às necessidades do mercado” logo, menos flexíveis e autónomos. “Os serviços públicos estão sujeitos a um nível mais elevado de responsabilidade, regulação e controlo. (...) O Estado e os seus organismos têm por missão servir e beneficiar a comunidade como um todo, através de fundos públicos, de onde provêm os recursos financeiros. Existem, por isso, menos razões ou incentivos para reduzir os custos e aumentar a produtividade.” (*Mercator XXI*, 1999: 576).

Também a diversidade e quantidade dos serviços prestados pela A.P. e à (quase) inexistência de concorrência em serviços como a justiça, leva a existirem procedimentos de trabalho de cariz burocrático, caracterizando-se pela demora na resposta às necessidades e problemas do seus públicos e em qualidade inferior quando comparados ao sector privado. Assim, o *marketing* aplicado no sector privado não serve as necessidades do sector público, fazendo com que tenha de ser adaptado, requerendo novas metodologias e meios de actuação específicos que correspondam à natureza do serviço público (ver Tabela 6, em “Anexos”).

Marketing é mais do que simples publicidade e vendas; são vários os benefícios de que uma organização pública pode usufruir da aquando aplicação do *marketing* como plataforma de planeamento e desenvolvimento (Kotler e Lee, 2007: 23):

- ✗ Elaboração de meios para a valorização e satisfação do cidadão;
- ✗ Planificação e desenvolvimento da “Missão”;
- ✗ Solução de problemas e obtenção de resultados;
- ✗ Aumento de receitas;
- ✗ Aumento utilização dos serviços;
- ✗ Aumento da procura;
- ✗ Aumento aceitação das leis;
- ✗ Melhoria da segurança e saúdes públicas;
- ✗ Aumento participação cívica do cidadão em áreas como protecção do ambiente, preservação espaços e infra-estruturas;
- ✗ Diminuição dos custos para entrega de serviços;
- ✗ Criação de programas de apoio ao cidadão;
- ✗ Comunicação mais clara, eficiente e eficaz.

Uma outra visão enaltece o facto da A.P. poder beneficiar com as ferramentas de *marketing*, pois o seu público – alvo é vasto, isto é, são todos os cidadãos logo, existe a oportunidade de ouvir toda uma sociedade no que às suas necessidades, expectativas, meios de comunicação e informação diz respeito; de oferecer serviços eficazes e com qualidade, revelando também, vontade de estar “próximo” do cidadão, interagindo com ele através da comunicação (*Mercator XXI*, 1999: 577):

A criação de uma “nova lógica de gestão” associada ao *marketing* público e baseada nas particularidades deste sector - nomeadamente, a diversidade dos públicos – alvo da A.P. conduz à especialização por serviços e não por cliente; a missão social da A.P. na gestão e oferta de bens públicos; a (ainda) existência de burocracia processual; a influência dos programas políticos do partido em governação – permitiria à A.P. corresponder a uma nova postura do cidadão: mais activo e interventivo na vida pública, este tende a exigir à A.P. o mesmo grau de qualidade de serviço prestado pelo sector privado, mesmo consciente de que não existe alternativa na oferta de certos serviços como justiça, defesa, entre outros.

De acordo com a filosofia de *marketing* e uma vez que a A.P. envolve a gestão e prestação de serviços⁵, para além do foco no cliente, da segmentação, da selecção dos mercados e públicos – alvo e da identificação da concorrência, uma das ferramentas a considerar na gestão de aspectos críticos de uma organização poderá ser o *marketing – mix*. As variáveis mais conhecidas desta ferramenta são os “4 P’s (“*Product*”, “*Price*”, “*Place*”, “*Promotion*”); contudo, no *marketing* de serviços, a esta ferramenta propõe-se incluir mais “3 P’s”: *People*, *Process*, *Physical Evidences*, denominando de “*marketing – mix* estendido”. Assim, os equivalentes dos 7P’s do *marketing – mix* na língua portuguesa são:

- ✗ **Política de Produto:** produto físico ou serviço oferecido ao consumidor;
- ✗ **Política de Preço:** margens de lucro e resposta aos preços praticados pela concorrência;
- ✗ **Política de Vendas e Distribuição:** selecção dos canais de distribuição que fazem chegar o produto/ serviço ao público – alvo de modo a comprá-lo e consumi-lo;
- ✗ **Política de Comunicação:** actividades de comunicação que promovem o consumo do produto/ serviços a potenciais clientes;
- ✗ **Pessoas:** as pessoas directamente envolvidas na produção do serviço;
- ✗ **Processos:** procedimentos, mecanismos e actividades envolvidos na produção do serviço;
- ✗ **Evidências Físicas:** o ambiente onde o serviço é prestado.

⁵ Eiglier e Langeard desenvolveram o conceito de “servuçção”: contrariamente ao sistema de produção de um bem tangível (o produto), o sistema de produção de serviços implica um *interface* entre os clientes e a organização prestadora,

Em síntese⁶:

DECISÕES DE <i>MARKETING</i> – <i>MIX</i>						
<u>Produto</u>	<u>Preço</u>	<u>Vendas e Distribuição</u>	<u>Comunicação</u>	<u>Pessoas</u>	<u>Processo</u>	<u>Evidências Físicas</u>
- Funcionalidade	- Preço base	- Escolha dos	- <i>Mix</i> de	- Trabalhadores	- Circuitos	- Infra-estruturas
- Aspecto	- Condições	pontos de venda	Comunicação	- Gestores	processuais	- Site
- Qualidade	praticadas,	- Escolha dos	- Estratégia de	- Consumidores	internos	institucional
- Marca	descontos,	canais de	<i>media</i>			- Sinaléticas
- Embalagem	formas e prazos	distribuição				
- Serviço	de pagamento					

Fonte: análise do autor, baseado Kotler (2004) e Proença (2008)

Com efeito, existem alguns tipos de serviços / produtos que, dadas as suas características, podem ser alvo de tipos especializados de *marketing*: *marketing* social, *marketing* directo/ relacional, *marketing* de serviços, *marketing* interno, *marketing* desportivo. Também algumas destas áreas específicas do *marketing* poderão se inovadoras aquando a sua adaptação aos vários órgãos da A.P., uma vez que poderá permitir o aproveitamento das múltiplas formas e potencialidades da Comunicação. Exemplificando, sucintamente, algumas destas áreas:

✕ **Marketing social:** conjunto de esforços que visam incutir comportamentos e transformar mentalidades que irão melhorar a saúde, evitar acidentes, proteger o meio ambiente e apelar à ética e civismo; recurso a princípios e técnicas de *marketing* para influenciar um público – alvo a, espontaneamente, aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um *comportamento* em benefício da sociedade em geral; no fundo, pretende-se consciencializar para a melhoria da qualidade de vida e liberdade de escolha. (Kotler e Lee (2007: 203). Tal é visível nas campanhas antitabagismo, rastreio de vários tipos de cancro, incentivo à reciclagem de resíduos, na prevenção rodoviária, combate à obesidade, etc.

Principais vantagens	Principais desvantagens
- diminuição da despesa pública em áreas como a saúde (provável descida número de doentes com cancro, logo, menos despesa hospitalar com tratamentos para esta doença) ambiente, etc.;	- o pedido feito às pessoas para desistirem de um prazer subjectivo (fumar, por exemplo), deixarem a sua rotina, possível aumento do gasto financeiro (com os tratamento alternativos para deixar de fumar), aprender algo novo, ou

ou seja, a produção e o consumo do serviço é simultâneo e em tempo real (*Mercator XXI*, 1999: 561).

⁶ Ver Ilustração 9, em “Anexos”

- melhor gestão e controlo de resultados; melhor comunicação de dados; pró - actividade social.	seja, no fundo “entrar” na esfera privada e no direito de liberdade e escolha de cada indivíduo.
---	--

Fonte: análise do autor, baseado em Kotler (2004) e Mercator XXI (1999)

✕ **Marketing relacional:** “resposta a uma necessidade crescente das empresas em satisfazerem as necessidades de clientes cada vez mais informados e mais exigentes”. (Mercator XXI, 1999: 636); citando a Associação Portuguesa das Agências de Publicidade (APAP, 2010), “toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca.”; “criação de estratégias diferenciadas para clientes diferenciados (...) para além do contacto directo (...) no conhecimento das necessidades desses clientes e da sua percepção de serviço.” No sector público, estas técnicas estão presentes no Atendimento ao Público (presencial, *online* e *offline*).

✕ **Marketing directo:** face à evolução das TIC, o *marketing* tem vindo a beneficiar da *internet*, evoluindo e desenvolvendo-se (quase) sempre em simultâneo com esta, numa perspectiva de *marketing one-to-one*. Assim, o aparecimento de bases de dados de clientes e plataformas como *Customer Relationship Management* (CRM), o actual *webmarketing* (consulta do site da empresa, e-mail, *sms marketing*, as redes sociais, etc.). Segundo os autores de Mercator XXI, o *marketing* directo é fruto da evolução do *marketing* relacional. Assim, aplicado ao sector público, ambos os tipos de *marketing* têm:

Principais vantagens	Principais desvantagens
- bastantes, por exemplo: a globalização da informação a baixo custo, melhor gestão de dados, melhor atendimento, promoção de serviços/ produtos, etc.	- uma nova realidade que tem de acompanhar a evolução das TIC, podendo implicar um certo custo através compra e legalização de <i>software</i> e <i>hardware</i> , formação de RH; adaptação de estratégias de <i>marketing</i> que visem o impacto da <i>internet</i> ; alguns cidadãos, especialmente, a faixa etária mais elevada, pode não usufruir das TIC.

Fonte: análise do autor, baseado em Kotler (2004) e Mercator XXI (1999)

✕ **Marketing Interno:** conjunto de processos cujo objectivo é a optimização contínua das respostas da organização às mudanças do meio envolvente; pressupõe uma gestão eficaz dos seus colaboradores (formação, alocação de pessoas para o desempenho de funções segundo as suas competências); visa “implementar estratégias que satisfaçam as necessidades dos clientes internos e

que lhes possibilitem a flexibilidade necessária para que possam responder, com eficácia, às exigências do mercado.” (*Mercator XXI*, 1999: 517-518). Para tal, urge a promoção de uma cultura de compromisso com o projecto da organização, só possível através de um Plano Comunicação Interno que, através de uma comunicação integrada, divulgue coerentemente os objectivos estratégicos da organização a todos os seus colaboradores.

Principais vantagens	Principais desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - estimular a motivação e a receptividade à mudança; gestão do stress no seio da organização; adaptação da estrutura organizacional às exigências da envolvente; - comunicação integrada, eficiente e eficaz que permita a articulação entre áreas funcionais; identificação da cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - custos consideráveis, pois exige uma política interna de definição de estratégias e objectivos, bem como ferramentas de avaliação e controlo.

Fonte: análise do autor, baseado em Kotler (2004) e *Mercator XXI* (1999)

Todavia, a permanência, em alguns órgãos da A.P., de uma forte cultura organizacional resistente à mudança, leva à inexistência de missão e objectivos estratégicos definidos para a organização ou o desconhecimento destes por parte dos colaboradores; o cariz burocrático dos procedimentos e a estrutura orgânica demasiada hierárquica, constituem um desafio à implementação do *marketing* interno e respectivo plano de comunicação num órgão da A.P..

✕ **Marketing de Serviços:** elaboração e desenvolvimento de processos e sistemas que procuram a satisfação das necessidades dos consumidores, sem transferência necessária de bens tangíveis (Proença, 2008: 106). Por “serviço” entende-se como qualquer actividade ou benefício que uma das partes pode oferecer à outra, e que é essencialmente intangível, tratando-se de uma experiência cuja produção e consumo são simultâneos, não havendo transferência de propriedade (Kotler, 2004).

Principais vantagens	Principais desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - planeamento, gestão e controlo; implementação de qualidade dos serviços; gestão dos recursos humanos, físicos e materiais (gestão do ambiente e funcional, isto é, sinalética dos espaços, decoração, etc); custos relativamente reduzidos, das acções que contribuem para estabelecimento de relação com cidadão. 	<ul style="list-style-type: none"> - custos com a implementação de ferramentas de controlo de qualidade, definição estratégias de comunicação; gestão conflitos; - estudo sistemático do comportamento do consumidor (para adaptação produtiva da organização de serviços); - gestão permanente do tempo (atendimento ao público).

Fonte: análise do autor, baseado em Kotler (2004) e *Mercator XXI* (1999)

Outro tipo de *marketing* cada vez mais importante é o **Marketing Territorial**, podendo também ser designado, segundo a dimensão e tipo da área geográfica, por *City Branding* ou *Marketing Local/ Regional*, o qual será desenvolvido no subcapítulo 3, do Capítulo IV.

Resumindo, face à actual conjuntura económico – social e política, o cidadão reclama direito à informação e à comunicação; exige saber as medidas implementadas no país, mostra-se activo ao ponto de influenciar a tomada decisão de certas medidas, “obrigando” o governo e a A.P. a escutá-lo. São várias as campanhas levadas a cabo pelos utentes e cidadãos a insurgirem-se sobre várias matérias sociais; tais campanhas mobilizam meios de comunicação como a TV, a colocação de placards nas vias públicas e os manifestos nas redes sociais. Face a tudo isto, cada vez mais o planeamento estratégico de *marketing* e a comunicação surgem como uma resposta eficiente pois considera as dificuldades e problemas do meio envolvente, do meio interno e decorrentes da própria evolução tecnológica, tentando aproximar e envolver a sociedade no compromisso com o sector público.

3.3. Comunicação Integrada de *Marketing*

Um esclarecimento adicional poderá ser feito relativamente à diferença entre *Marketing* e Comunicação. O primeiro consiste numa disciplina que estuda o mercado, tentando encontrar o produto/ serviço certo para um dado cliente; já Comunicação implica saber que canais e meios usar para atingir um dado público-alvo, levando-o a conhecer um dado produto/ serviço.

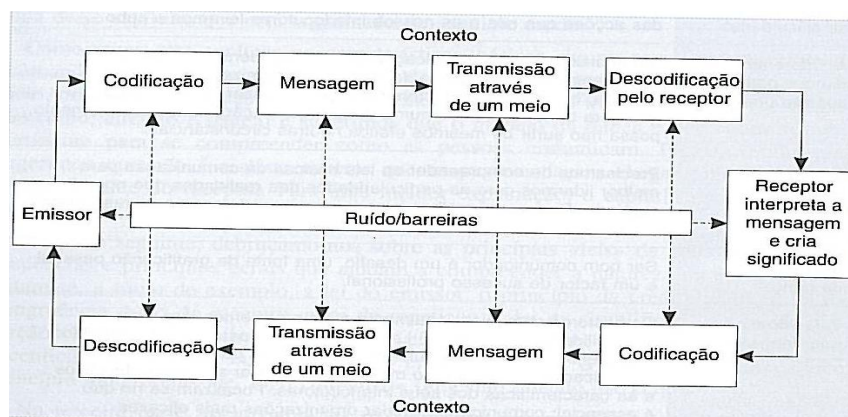
À semelhança da disciplina do *marketing*, também a forma de comunicar evoluiu, reflectindo-se nos processos de comunicação de *marketing*. Para tal poderão ter contribuído os seguintes factores (Kotler, 2004: 364):

- ✗ A fragmentação dos mercados de massa, substituindo o *marketing* de massa por planos mais segmentados, até mesmo personalizados;
- ✗ O desenvolvimento das TIC ter conduzido a estratégias de *marketing* mais personalizados e segmentados e à interacção permanente com novos e actuais clientes;
- ✗ A fragmentação do mercado e a evolução das TIC levou, consequentemente, à fragmentação dos próprios *mass media*.

Esta nova abordagem na comunicação tende à gradual aplicação do *marketing* segmentado e do *marketing* de *one-to-one*, fruto de um número cada vez maior de consumidores com acesso ilimitado e constante a canais de comunicação, originando mudanças nas estratégias de comunicação de qualquer organização. Compete, aqui, a um Gabinete de Comunicação descobrir, definir e entender as fontes da mensagem.

Num sentido lato, “a palavra comunicação provém do latim *communis*, que significa “comum”. Só há comunicação quando o que é transmitido tem um significado comum para os dois pólos: emissor e receptor.” (Rego, 2007: 52).

Ilustração 3 - Processo de Comunicação



Fonte: construída por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), in Rego, Arménio (2007).

O processo de comunicação (Ilustração 4) é complexo, podendo ocorrer desvios no sentido da mensagem inicial. Sendo assim, há que minimizar outras possíveis “barreiras” à estratégia de comunicação.

Em contexto de *marketing*, comunicação de *marketing* poderá ser encarada como uma outra forma de acção estratégica – directa ou indirecta – escolhida por uma certa empresa sobre o seu mercado; assim, neste processo as “fontes” são as empresas e as marcas, enquanto os “receptores” são os vários públicos sobre os quais se procura comunicar, visando influenciar os seus desejos e expectativas, com destaque particular para os potenciais clientes.

O conceito de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) foi desenvolvido para possibilitar, no seio de uma organização, a integração e coordenação dos seus diversos canais de comunicação com o intuito de transmitir uma mensagem clara, coerente, consistente e unívoca, mas também, atraente sobre a organização e seus serviços/ produtos (Kotler, 2004: 365).

Sendo a comunicação um dos 7 P’s do composto/ *marketing mix* para serviços, uma estratégia de CIM integra cinco grandes ferramentas que podem variar segundo o plano de comunicação estabelecido pela empresa, segundo o posicionamento e, também, segundo os públicos – alvo e orçamentos estabelecidos. Sucintamente, o *mix* de comunicação (Kotler, 2004: 363 e *Mercator XXI*, 1999):

- **Publicidade:** mensagem paga com objectivo de divulgar e persuadir, com fins comerciais, uma ideia, um produto ou serviço, uma marca ou uma organização junto de um certo

mercado – alvo;

- **RP:** Desenvolvimento de boas relações com os vários públicos, visando publicidade favorável, construção de boa imagem corporativa, minimização de boatos;
- **Promoções:** Incentivos de curto prazo para estímulo à compra, venda e distribuição de produto/ serviço (compra de algo novo, por exemplo);
- **Marketing Directo:** Contacto directo com o consumidor específico, estabelecendo relações e servindo-se de meios como e-mail, fax, correio, internet, redes sociais;
- **Patrocínio e Mecenato:**
 - **Patrocínio:** transmissão do nome e da imagem da empresa e seus produtos/ serviços através da sua associação a eventos ou entidades desportivas e culturais; patrocínio institucional e promocional;
 - **Mecenato:** no seguimento do anterior, está mais associado a eventos culturais e de solidariedade;
- **Merchadising:** “Conjunto dos estudos e das técnicas de aplicação utilizados, separada ou conjuntamente, pelos distribuidores e pelos produtores com vista a aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento dos aprovisionamentos às necessidades do mercado e da apresentação apropriada das mercadorias.” (Instituto Francês de *Merchadising*, in *Mercator XXI*, 1999: 386).

Posto isto, a comunicação de *marketing*, em concreto no sector público, poderá educar, informar e, claro, persuadir um público – alvo a aderir a um comportamento que se deseja incutir na sociedade. Recorrendo a esta quarta ferramenta do *marketing – mix*, uma organização pública poderá utilizar uma comunicação persuasiva, dando a conhecer a sua oferta aos diversos públicos, divulgando quais os benefícios de que poderão usufruir se experimentarem tal produto/ serviço ou se adoptarem um determinado comportamento (no caso do *marketing* social, por exemplo, deixar de fumar).

O processo de criação do plano de comunicação terá em conta as decisões já tomadas durante a estratégia de *marketing – mix* da oferta, o perfil do público – alvo decorrente das estratégias e dos objectivos gerais da organização. O sucesso da comunicação poderá residir numa abordagem de CIM que garanta que as mensagens sejam coerentes, consistentes, claras e convincentes; desta forma, urge coordenar cuidadosamente o *mix* de comunicação, isto é, que a mensagem – chave seja exactamente a mesma em todos os canais de comunicação, seja no *press release*, no *website*, num folheto, etc. (ver Ilustração I0, em “Anexos”).

Todo este trabalho de *marketing* e comunicação, ao nível do sector público, só nos últimos anos começou a adquirir importância, especialmente devido à introdução da teoria NGP. A tendência, no seio da A.P., para uma política de Gestão de Valor Público vem acentuar a importância do cidadão, da qualidade de vida, da participação activa da sociedade, uma toda nova forma de estar e de oferecer serviço público que implica um estreito relacionamento com o cidadão, uma atitude centrada no cidadão e no incentivo à liberdade de escolha. Para tal, torna-se cada vez mais importante saber comunicar, o que comunicar, quando comunicar e quem deve comunicar. Esta preocupação crescente com a comunicação – também numa perspectiva de angariação de investimento, promoção e notoriedade do órgão público – tem levado à criação de Gabinetes de Comunicação nos órgãos públicos, sob o propósito de planear a comunicação de acordo com a missão do serviço público, estratégias, objectivos e discurso, assim como proceder à avaliação e controlo destas e respectivos orçamentos.

Capítulo IV – Comunicação Política e Organizacional no Poder Local

I) Introdução

A gestão da comunicação e da informação numa organização deve ser orientada em função da missão e da visão; reflecte a capacidade para criar novo conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e incorporá-lo nos seus processos, produtos e serviços. Esta capacidade só é alcançável mediante a acção individual e do grupo, já que todos os colaboradores da organização são fonte e motor de todo o processo criativo.

Esta capacidade organizacional deve ser impulsionada por um mecanismo de suporte, uma espécie de memória organizacional, que possibilite o acesso ao conhecimento existente na organização, em geral, e ao de cada um dos seus membros, em particular.

Numa fase em que as organizações – privadas e públicas - enfrentam uma luta árdua pela sobrevivência, devido ao contexto económico envolvente, existe ainda o factor cliente (interno e externo), que, face ao aumento dos seus conhecimentos e facilidade de acesso à informação, elevou o nível de exigência.

É por isso necessário que os níveis hierárquicos decisórios tenham a consciência de que uma boa cultura organizacional, construída nos pressupostos de uma boa comunicação interna, esteja enraizada no seio das organizações, acompanhando sempre o seu desenvolvimento para que os recursos económicos e humanos aplicados na sua implementação não sejam desperdiçados.

Surge então o papel importantíssimo do Gabinete de Comunicação e RP, em sintonia com a Gestão de Recursos Humanos.

Neste capítulo, pretende-se evidenciar a importância da comunicação interna enquanto suporte necessário à comunicação externa e às políticas de *marketing* a implementar; para isso, apresentam-se, sucintamente, as consequências da evolução da gestão pública ao nível do poder local; caracterizam-se, os conceitos de cultura e estrutura organizacional, comunicação organizacional/ institucional. Será, também, realizada uma breve análise da estrutura organizacional dos serviços – ao nível da comunicação – e, por fim, será descrito um modelo de estrutura organizacional de Gabinete de Comunicação e RP.

2) Tensões entre o Poder Central e o Poder Local: o papel da comunicação e implicações no Poder Local

Seguir-se-á, neste subcapítulo, uma breve descrição das implicações do modelo de gestão da A.P. Central na gestão autárquica, em Portugal, e no que à comunicação diz respeito.

A União Europeia (UE) tem desenvolvido esforços para uma melhor compreensão dos projectos e programas políticos, públicos e institucionais; o incentivo ao desenvolvimento da comunicação pública visa corresponder a um maior escrutínio evidenciado pelos cidadãos às instituições e políticas públicas. Assim, a comunicação pública começa a ser encarada como um meio facilitador da discussão social e da participação dos vários actores sociais.

Os gestores públicos e os próprios representantes governamentais demonstram a consciência de que a comunicação pública poderá determinar a qualidade das relações sociais, definindo o meio de acesso à informação, de como exercer as liberdades de opinião e na discussão do interesse público.

Qualquer medida desenvolvida e implementada por uma entidade pública – Central ou Local – anseia o seu reconhecimento público e a receptividade por parte da comunidade a que se destina. Conseguir este feito nos dias de hoje, os quais primam pela globalização, interactividade e rapidez de informação, pode implicar estratégias e planos que apontem para adopção de modelos de articulação entre as partes interessadas, para estratégias de *marketing* e de comunicação que permitam alcançar os objectivos definidos por cada organização pública.

Deste modo, os gestores públicos “necessitam” de divulgar os programas e medidas tomadas, requerendo cada vez mais e maior participação por parte dos cidadãos e das comunidades locais. Comunicar é, gradualmente, considerado um dever e um direito: um dever dos serviços públicos em prol dos direitos dos cidadãos ao acesso à informação, ao debate público, à transparência e melhoria dos serviços.

Neste contexto, e no seio da A.P., uma aposta na comunicação pode favorecer o princípio organizacional *bottom-up*, permitindo a qualquer agente público sugerir ideias que potenciem a melhoria do trabalho, quer em termos organizacionais, quer ao nível do tipo e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Trata-se, assim, de uma forma de inculcar uma cultura organizacional coerente e consciente da importância de servir da melhor forma os mais diversos *stakeholders*, oferecendo-lhes, por exemplo, respostas céleres, eficazes, eficientes, desburocratizadas e inovadoras.

A análise do processo de comunicação entre o A.P. Central e Poder Local também poderá ser feita à luz das três grandes abordagens da A.P. – e de que foram alvo de breve análise no subcapítulo 2, do Capítulo II.

Em cada um desses paradigmas, as medidas adoptadas e implementadas pelo Estado/Governo, os modelos de actuação da A.P., entre outros factores, repercutiram-se na gestão local, com consequências para a forma de comunicar com os públicos.

Poder-se-á afirmar que, num primeiro momento, o poder autárquico português funcionava segundo um modelo de agência, visto que o modelo burocrático fomentava a prática das funções públicas através do cumprimento da lei. As directrizes, normas e procedimentos eram comunicados hierarquicamente, podendo afirmar-se, que o poder local era uma continuidade, embora territorialmente limitado, do poder central. No caso português, será de considerar a particularidade de um regime político que vigorou e condicionou a comunicação durante quase quarenta anos: o Estado Novo.

Durante este regime a comunicação era restrita e regulada pelo Estado; foi proibida a publicação de publicidade oficial do Estado; numa fase inicial do Estado Novo, foi instituído, inicialmente, o “Regulamento dos Serviços de Censura” que regulava a edição jornalística sendo que, mais tarde foi substituído pelo “Secretariado Nacional de Informação”, sob o controlo directo do chefe de Estado de então, António de Oliveira Salazar.

Tal censura e condicionantes à liberdade de expressão reflectiram-se ao nível do poder local: o Presidente da Câmara era escolhido pelo Governo, passava a ter um estatuto de órgão administrativo presidindo tanto à Câmara Municipal como ao Conselho Municipal. Assim, o tipo de comunicação existente naquela altura, em Portugal, era essencialmente institucional e regulado pelos representantes do Estado Novo.

Com a Revolução de 25 de Abril de 1974, a liberdade de expressão foi “redescoberta” pelos portugueses e pela própria comunicação social. Foram várias as reformas político - administrativas que determinaram mudanças importantes no modelo de gestão – a saber, a Constituição de 1976 que desenhou um tipo de descentralização: freguesia, município e região.

A entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, trouxe novos rumos para a comunicação, fruto da abertura de fronteiras a nível económico, social, cultural, financeiro, político, entre outros. Por toda a Europa, desde meados da década de 70, implementavam-se novos modelos de gestão na A.P.- como já foi mencionado no subcapítulo antecedente, a NGP - introduzidos em Portugal, primeiramente ao nível da A.P. Central e senão, até aos dias de hoje, ao nível do Poder Local. Neste segundo momento, o modelo de comunicação entre A.P. Central e Local é um misto de autonomia relativa e agência pois, se por um lado, a descentralização concedeu uma certa autonomia e poder decisão aos municípios, por outro lado, as políticas a cumprir pelas autarquias são ditadas e reguladas pelo Governo.

Presentemente, vive-se num ambiente económico - social, político, cultural e tecnológico que abona o cidadão e a sociedade civil. O indivíduo tem consciência de que a sua posição face a problemas sociais e cívicos podem condicionar a vida política. A sua opinião nunca foi tão importante como hoje e, já habituado a um certo “estatuto” no sector privado – reclamações, sugestões, poder de escolha sobre a oferta, fidelização, entre outros – este “reclama” o mesmo “estatuto” no sector público. A Gestão do Valor Público requer uma nova forma de comunicar mais centrada no cidadão, invocando a importância da sua participação e autonomia de escolha, enquanto agente social e membro de uma comunidade local.

Considerando tudo isto, o ideal de comunicação entre o Poder Central e Local pode depender da conjugação de esforços entre a intenção do Presidente da Câmara – sua formação e experiências profissionais e pessoais - e o poder que detém uma certa comunidade numa dada região; enquanto mediador entre a gestão local e central, será o autarca que decidirá o posicionamento do município, ditando o que daí poderá a população vir a beneficiar com as estratégias por ele definidas e comunicadas ao poder central. Aqui, verifica-se a necessidade de implementação de Gabinetes de Comunicação, como intervenientes, entre outras coisas, no processo de avaliação do grau de satisfação dos cidadãos face ao serviço público prestado e através de assessoria política (*Marketing Político*).

Face à proximidade com a comunidade local, as autarquias são alvo frequente de reclamações e sugestões, de críticas devido ao desconhecimento e/ou fraca divulgação de informação, como os projectos desenvolvidos ou a desenvolver pela autarquia e áreas de intervenção. Assim, poderá ser

função, também, deste Gabinete, explicar à sociedade local as várias medidas aprovadas a nível da A.P. Central e com implicações directas na gestão autárquica, prestar apoio ao presidente nas relações com outros órgãos autárquicos e da A.P. Central, mediante uma estratégia de comunicação eficaz, projectando o município a nível regional e nacional. A elaboração de um plano de *marketing* territorial poderá, aqui, contribuir para a definição de estratégias que posicionem diferenciadamente o município a eventuais concorrentes, de modo a poder gozar de maior autonomia financeira, rentabilização de recursos e desenvolvimento sustentável.

Face a este cenário, uma terceira fase na evolução da A.P tende a despontar: Governação/Gestão de Valor Público, uma abordagem centrada no cidadão, encarado como elemento activo e participativo em assuntos como, por exemplo, consulta pública de projectos, comunicação de infracções – incêndios, atentados à saúde pública, entre outros; como exemplo de iniciativas que promovem a participação públicos surge o projecto “A minha rua”, onde certos municípios disponibilizam meios informáticos e de comunicação, como o *e-mail* e a localização através dos Sistemas de Informação Geográfica (SIG), para que o munícipe informe de determinada ocorrência: uma estrada degradada, lixo acumulado ou rebentamento de saneamento, por exemplo.

Mais um exemplo poderá ser uma iniciativa presente no site oficial da C.M. de Matosinhos: “A Voz do Munícipe”, onde se apela à participação do cidadão pois, “Porque queremos facilitar a vida aos nossos munícipes, porque queremos um envolvimento efectivo com as populações, damos a possibilidade aos cidadãos de enviarem a sua crítica, sugestão, dúvida, reclamação ou qualquer outro tipo de comentário sobre tudo o que se passa, vive e transforma no seu concelho.”⁷.

Cada município é, assim, promotor de uma localidade e comunidade, é responsável pelo seu património paisagístico, cultural, gastronómico e turístico, logo, deverá potenciar o ordenamento e planeamento urbano assim como o desenvolvimento sustentável à escala local.

Daí que, uma parceria entre o Poder Central e Local poder-se-á revelar extremamente importante para o equilíbrio económico-social do país, visto que, o empreendedorismo e o investimento local são determinantes para o desenvolvimento de qualquer país. Para além disso, são os municípios que, face à proximidade com a população, detêm mais conhecimento sobre as necessidades da população local, contribuindo para uma melhor gestão dos recursos físicos e económicos de um país.

⁷ Consultar www.cm-matosinhos.pt

Uma possível resposta para melhorar a comunicação entre o Poder Central e Local passa pela criação e estruturação de Gabinetes de Comunicação que desenvolvam acções que, apoiadas pelos vários programas de modernização administrativa do Estado e respectivas ferramentas, permitam difundir a informação e o livre acesso de todos a esta.

As várias reformas verificadas na A.P. nos últimos tempos – e de que foram alvo de breve análise no Capítulo I – poderão ser o resultado de várias tentativas de reajustamentos e adaptações por parte dos países com estruturas públicas tradicionais e burocráticas, à evolução da sociedade, nomeadamente, a nível tecnológico e comunicacional, bem como a integração de processos de modernização administrativa.

Neste seguimento, e em Portugal, o poder local tem vindo a desenvolver e a implementar, nos últimos anos, políticas no âmbito da inovação, do crescimento económico, apostando na competitividade dos territórios, através de projectos e planos de *marketing* (territorial) e de comunicação que visam atrair mais pessoas e investimentos. Segundo a Agência para Modernização Administrativa (AMA), “Facilitar o quotidiano dos cidadãos e dos agentes económicos, tornar a interacção com o Estado mais conveniente e transparente e agilizar o funcionamento interno da A.P., com o suporte decisivo das tecnologias de informação (TI), são algumas das principais metas a atingir.”.⁸

A verdade é que, fruto do fenómeno da globalização, o sector público, embora com relativo atraso face ao sector privado, visa atingir os princípios de qualidade e excelência, com destaque para importância da comunicação nas relações com os vários *stakeholders*.

Este é o cenário mais próximo da actual e futura realidade dos governos locais em muitos países da OCDE e, apesar de alguns métodos processuais típicos de uma organização burocrática ainda persistirem em alguns dos organismos públicos, a verdade é que o futuro tende a promover o conhecimento especializado, a transmissão da informação e o saber comunicar.

Na evolução da gestão autárquica em Portugal também se identificam algumas das características quer dos modelos, quer das fases da A.P., descritas no Capítulo I.

O regime democrático instaurou-se em Portugal mediante a ruptura política e social de Abril de 1974 que, juntamente com a adesão de Portugal à C.E.E. em 1986, trouxe novas medidas de governação postas em prática e com consequências naturais para A.P. – a NGP. Em termos práticos, este novo modelo de cariz empresarial impulsionou medidas de descentralização, modernização,

⁸ Para mais informação, consultar o site institucional da Agência para Modernização Administrativa: <http://www.ama.pt/>

inovação e reformulação do modo de prestação de serviços públicos, com repercussões na gestão local – funções e competências dos órgãos das autarquias locais, por exemplo - (ver Tabelas 18 e 19, em “Anexos”). As principais competências das câmaras municipais distribuem-se, actualmente, por vários domínios: organização dos serviços e gestão, planeamento e desenvolvimento, órgão consultivo e de apoio à comunidade, fomento de actividades de interesse municipal, licenciamento e fiscalização de obras e serviços, relações e comunicação com outros órgãos locais e da A.P. Central, entre outros.

Sumariamente, desde a Revolução de Abril de 1974, foram três as fases por que passou o Poder Local:

- ✗ Uma fase em que o poder autárquico incide em acções pontuais de satisfação das necessidades básicas da população, como resposta a um aumento da participação política por parte da sociedade portuguesa;
- ✗ Uma segunda fase em que o poder local usa os recursos disponíveis, junta e dinamiza agentes sociais para a resolução de problemas estruturais;
- ✗ Numa terceira fase, é exigido aos autarcas capacidade de gestão, de comunicação e orientação face a um gradual aumento da delegação de competências para as autarquias locais resultantes, tanto da descentralização de funções de órgãos centrais, como dos governos civis.

Considerando as abordagens anteriormente referidas, o Poder Local debate-se com as exigências de um terceiro paradigma onde a prestação de serviços com qualidade e a resposta eficaz às necessidades e desejos dos munícipes e outros clientes, através da forma de comunicar, surgem como grandes desafios para a gestão local. Neste contexto, verifica-se, presentemente e na maioria dos 308 municípios portugueses, uma crescente necessidade de acesso e divulgação de informação, consulta e participação, com base na implementação de uma nova forma de comunicar com a comunidade local e com os restantes órgãos públicos; no fundo, trata-se de uma tentativa de resposta e solução face ao crescente número de competências delegadas e face à tendência de modelos participativos de governação e defesa de Valor Público

Esta necessidade de comunicar e informar visa estreitar as relações entre a A.P. e os cidadãos. A sociedade convive, diariamente, com a eficiência das empresas privadas que, estrategicamente, “oferecem” às pessoas informação sobre uma dada empresa, seus produtos, suas campanhas promocionais, seus resultados ao final do ano, tudo fruto de um plano de *marketing* e comunicação devidamente planeado; tudo isto moldou o comportamento do cidadão, o qual o transpôs para a relação que mantém com certos organismos e agências públicas.

Esta tendência gradual no comportamento do munícipe, tem conduzido as autarquias, enquanto órgãos da A.P. mais próximos dos cidadãos, a ansiarem melhorar o seu desempenho real, aumentando a confiança e satisfação do povo e, conseqüentemente, obter o seu apoio. Estas deparam-se, assim, com “novas formas de diálogo público”, exigindo uma adaptação e reavaliação dos processos e instrumentos de governação local face a um crescente envolvimento da sociedade civil (Fonseca e Carapeto, 2009: 50-51).

É aqui que uma comunicação, interna e externa, correcta, eficaz e eficiente, se revela vital na concepção de meios e ferramentas de informação que potenciem a consulta, participação activa e a abertura aos cidadãos.

Num Gabinete de Comunicação e RP deverá, também, ser desenvolvida a assessoria de comunicação, pois esta permite a detecção prévia de aspectos sócio – económicos e ambientais - como as crises políticas e financeiras, as pressões dos grupos de interesse, as necessidades de comunicação com os vários públicos – que, após análise, possibilitará a operacionalização e a execução de tarefas e a formulação de perfis, de forma a trabalhar preventivamente em situações de emergência, estabelecendo, ao mesmo tempo, vínculos comunicacionais coerentes com o meio social.

Resumindo, os diversos órgãos públicos, centrais e locais, começam a sentir a necessidade de comunicar resultados, onde, o recurso a uma comunicação estratégica com os vários públicos e, quiçá, uso de novas ferramentas tecnológicas ao serviço da comunicação digital - *websites*, redes sociais, por exemplo – poderá fazer chegar informação variada, mas seleccionada, num curto espaço de tempo, a qualquer lugar no mundo.

Daí a importância gradual da implementação e organização estratégica de um Gabinete de Comunicação em qualquer órgão público, segundo uma filosofia de *marketing* adaptado ao sector público, dado a particularidade deste mesmo sector face ao sector privado (ver Tabela 17, em “Anexos”).

Este tipo de Gabinete poderá ter como valências, não só, uma abordagem institucional, mas também a capacidade de envolver os cidadãos na discussão de certas políticas públicas a nível local, visto a proximidade entre os actores políticos e a comunidade ser maior; assim esta participação da sociedade abrange a celebração de acordos formais e/ ou informais, na partilha de sugestões e preocupações com o desenvolvimento local e respectiva qualidade de vida.

É segundo esta perspectiva que o próximo subcapítulo demonstrará a importância do *marketing* territorial ao nível local e a adaptação do tipo de comunicação às diferentes funções e competências inerentes ao funcionamento de uma autarquia.

3) *Marketing Local e Comunicação Autárquica*

Com efeito, tudo o que foi dito nos capítulos antecedentes, repercutiram-se ao nível da gestão autárquica. A “personalização do poder político local” é um fenómeno evidente na vida política em Portugal. O poder da imagem de certos autarcas no nosso país advém do “jogo” de equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional, através da sua capacidade de organizar a sua rede de contactos e relacioná-la, tentando trazer eventuais benefícios para a autarquia sob a sua responsabilidade (Bilhim, 2004: 29-30).

Mas para a criação de uma estratégia de comunicação e, consequentemente, de um plano de comunicação, há que definir a(s) estratégia(s) do município, a sua visão e missão, os seus objectivos e, mais do que tudo, o seu posicionamento. Apenas depois deste “exercício” de planeamento será possível delinear um plano de comunicação: identificar os vários públicos – alvo e decidir o *mix* de comunicação adequado a cada um. Tudo isto não é mais do que um projecto de *marketing* territorial transposto para o nível autárquico/ local, complementado por uma estratégia de *City Branding*.

Contribuir para o desenvolvimento sustentável do território e garantir a qualidade de vida são as grandes preocupações dos responsáveis locais que se deparam com realidades cada vez mais complexas, necessitando do recurso a instrumentos de planeamento mais eficazes e de promoções do território mais assertivas. Simultaneamente, aspectos como a crescente globalização, a evolução dos desejos e necessidades dos cidadãos, a instabilidade social e o declínio ambiental, a competitividade entre localidades/ regiões e o desenvolvimento económico, exigem uma abordagem de planeamento estratégico numa perspectiva de *marketing* e comunicação. Vejamos: à semelhança de uma empresa, os territórios estão eles, também, sujeitos às forças internas e externas e que ditam a sua própria dinâmica; assim, um plano de *marketing* territorial permite a mobilização de agentes locais, maximização de potencialidades e recursos e a promoção e valorização da imagem local.

Por *Marketing* Territorial⁹ - também designado por *City Branding* (*Marketing* das Cidades) e *Marketing* dos Lugares/ Local - entende-se como um instrumento vital para as estratégias de desenvolvimento das cidades; a evolução deste conceito começou pela promoção e venda do território mediante a realização de eventos, até à concepção de uma técnica que, servindo-se de projectos a médio/ longo prazo e que integram todas as componentes de uma localidade, evidenciando uma preocupação com o desenvolvimento integrado do território. Tratando-se de um processo de gestão desenvolvido a nível local e que objectiva a satisfação dos desejos e necessidades dos indivíduos e organizações, esta área do *marketing* possibilita incluir as actividades das autarquias,

⁹ Conceito introduzido por Kotler, em 1993, através do livro *Marketing Places*.

empresas locais, associações, organizações e cidadãos, numa perspectiva de *networking* que permita, numa dada região, fornecer os produtos locais de forma eficiente e eficaz, reforçar a competitividade e a economia local, bem como promover valores e a própria imagem.

Segundo Kotler, Hamlin, Rein & Haider, referenciados por Azevedo (Marketeer, 2006: 74) “(...) os decisores das políticas públicas devem reconhecer o papel da marca de cidade como uma ferramenta estratégica (...) que contribua para clarificar a identidade e o posicionamento percebido pelos não residentes e aumente o sentido de pertença e auto – estima dos residentes.” (ver Ilustração 12, em “Anexos”).

No fundo, o *Marketing* Territorial integra um processo de análise, planificação, execução e controlo/ avaliação, com o objectivo de responder às necessidades e desejos dos diversos públicos, assim como melhorar a qualidade e competitividade de um território (por exemplo, ao nível das infra-estruturas, recursos humanos qualificados); poderão ser identificados dois tipos de públicos – alvos aqui: os clientes internos – cidadãos residentes, empresas, trabalhadores, organizações e os clientes externos – os turistas e investidores a atrair (*Mercator XXI*, 1999: 584).


Ainda neste contexto, as localidades¹⁰ podem apresentar-se como marcas, portanto, podem-se aplicar técnicas que destaquem atributos e valores, que promovam a identidade, o conhecimento, o prestígio e o envolvimento da marca, ou seja, dotar a localidade de um certo impacto social junto de alguns destes públicos: moradores, trabalhadores, turistas, investidores, empresas e organizações.

Esta área do *marketing* assume-se, gradualmente, como uma actividade económica importante e, nalguns casos, geradora de alguma riqueza local, deste modo, poderá ser encarada como uma componente do *marketing* público pois visa satisfazer as necessidades dos seus vários públicos – alvo. (*Mercator XXI*, 1999: 583).

Para além da promoção de uma região/ local, um outro tipo de comunicação a desempenhar por estes gabinetes é a comunicação municipal que pode ser definida como “um conjunto de actividades comunicacionais contínuas e interdependentes, que visam solucionar problemas locais ou atingir objectivos municipais concretos” (Proença, 2008: 188). Este tipo de comunicação conjuga duas características estruturais: comunicação corporativa e recurso técnico, aqui descritas na Tabela 4 (Camilo, 1999: I).

¹⁰ Como exemplo: Óbidos, Santarém, Loulé, Portimão, Tomar.

Tabela 4 - Limitações das Principais características da Comunicação Municipal

Recurso Técnico	Comunicação Corporativa
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade por parte dos técnicos em identificar solução comunicacional para solução de problemas específicos; • Complexidade das estratégias de comunicação municipais (exploração simultânea de variadas técnicas como R.P., Publicidade Municipal, Comunicação Interpessoal): ausência avaliação de potencialidades de cada uma, levando a excessivos custos e escassez de recursos humanos e materiais. • Existência de problemas que implicam tratamento comunicacional de médio e longo prazo: incompatibilidade com dinâmicas de curto prazo ou imediatas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada na estrutura institucional do município, acompanhando as funções e objectivos dos 3 órgãos municipais; • Mensagens unidireccionais: do aparelho municipal para a comunidade local  <p>Necessidade de a comunicação municipal ser interactiva e dialógica, com participação do tecido social local, visto actividade municipal reflectir interesse colectivo</p>

Fonte: Análise do autor, baseado em Camilo (1999)

Como é perceptível na tabela em cima, existem algumas limitações nas principais características da Comunicação Municipal, enquanto recurso técnico - a dificuldade em encontrar solução comunicacional adequada para resolução de problemas específicos, por exemplo – e enquanto Comunicação Corporativa – a necessidade de uma comunicação interactiva e dialógica, entre o município e a comunidade.

Estas limitações podem advir dos três factores que determinam a natureza e pertinência das acções deste tipo de comunicação, designadamente, o tipo de Município, mais concretamente, as actividades, os objectivos a prosseguir e recursos possíveis de serem mobilizados (Proença, 2008: 188). Segundo este autor “A relação entre estas variáveis traduz-se num problema de acção municipal poderá ser ou não, resolvido através de estratégias de comunicação adequadas e contínuas.”. Na perspectiva de Proença, a importância e a função da comunicação municipal reside no facto de permitir aos cidadãos participarem livremente nas deliberações municipais e interactivamente, defenderem os interesses públicos locais (Proença, 2008:189).

As actividades de comunicação municipal remetem para práticas sociais e municipais baseadas em princípios como a democracia e eficácia, com repercussões na actuação dos órgãos municipais; existem, assim, diversos níveis de comunicação municipal (Camilo, 1999)¹¹:

¹¹ Ver Tabela 20, em “Anexos” – articulação entre os níveis e dimensões da comunicação municipal.

Tabela 5 - As especificidades da comunicação municipal a partir das particularidades institucionais

	Especificidades Municipais			Especificidades Comunicacionais	
ÓRGÃOS MUNICIPAIS	Princípios Subjacentes de actuação	Natureza da acção	Racionalidade	Implicações comunicacionais	Áreas de comunicação
Assembleia Municipal	Princípio da democracia	Sazonal	Pública	Valorização da componente interactiva	Comunicação política
Câmara Municipal	Princípio da eficácia	Contínua	Pública	Valorização da componente corporativa e técnica	Comunicação administrativa
Presidente da Câmara Municipal	Princípio da democracia e da eficácia	Contínua	Pública e Privada	Valorização de ambas as componentes	Comunicação político-administrativa

Fonte: Camilo (1999)

A delegação de competências e o respectivo acréscimo de responsabilidade e importância dos municípios no desenvolvimento e projecção das suas localidades, têm-se traduzido no aumento de funcionalidades e oportunidades para a comunicação municipal:

À concepção tradicional de comunicação municipal, prevista por lei – põe exemplo, informar publicamente as actividades municipais de carácter externo e das condutas do executivo municipal, nomeadamente, ao nível das finanças (publicação de Relatório de Contas Municipal e de Actividades, assim como o Orçamento e Plano de Actividades aprovado em Assembleia Municipal) e urbanismo (publicação das actividades levadas a cabo nesta área, permitindo a intervenção da população com sugestões quanto à criação ou revisão do Plano Director Municipal (PDM) - acresce:

- ✘ Campanhas de sensibilização municipal: com base no *marketing* social, sensibiliza-se a comunidade local, explicando-lhe como podem adoptar certos comportamentos colectivos, definidos em coerência com os objectivos públicos (político-administrativos);
- ✘ Canal de expressão de opinião da sociedade local (opinião pública municipal), permitindo uma maior participação da comunidade local nas actividades municipais;
- ✘ Atendimento personalizado, encarando o munícipe como cliente;

- ✗ Informação geral do município e respectivas actividades (por exemplo, publicação de um guia de utilização dos serviços municipais);

Convém referir que a utilização e a aplicação da comunicação municipal não é limitada nem estanque, variando segundo as estratégias de comunicação estabelecidas pelo município e que determinam a o “como?” e o “para quê?” do uso dos recursos municipais, os objectivos a atingir e a própria dinâmica da comunidade civil local.

O desafio actual deste tipo de comunicação assenta na definição de um ponto de equilíbrio que permita satisfazer tanto as estratégias de comunicação que expressem a opinião pública local, como exercer a actividade municipal, ou seja, o cumprimento das políticas e a gestão de recursos e de infra-estruturas. Numa perspectiva actual e global de interactividade e participação por parte do cidadão, a solução poderá estar na cooperação entre três variáveis: a dinâmica da comunidade local, a cultura política e municipal dos autarcas e as especificidades inerentes a cada órgão da comunicação local e/ou regional (Camilo, 1999: 3). Existem alguns exemplos deste equilíbrio: o projecto “A Minha Rua”, onde o munícipe é incentivado a preservar a sua rua, denunciando à autarquia problemas ao nível da recolha de resíduos sólidos, manutenção das infra-estruturas da rede água pública e saneamento, e tudo isto via digital (e-mail, atendimento online, etc.); cartão do munícipe – uma forma de fidelização de cliente –, visando certas regalias como melhor e facilitado acesso informação no seu e-mail pessoal segundo áreas de interesse, descontos nas iniciativas lúdico - culturais protagonizadas pelo município, etc.; realização de *roadshows* com empresários locais ou grupos de potencial interesse para divulgação da actividade municipal com vista a atrair investimento.

Perante tudo isto, existir Gabinetes de Comunicação em autarquias é de extrema importância para que a comunicação municipal seja eficaz, eficiente, percebida e apreendida correctamente pelos diversos públicos; compete a este gabinete, elaborar plano (s) de comunicação que considerem a missão, os valores da A.P., por um lado, e a opinião pública local (necessidades, desejos, interesses dos munícipes) e a actividade político - administrativa municipal, por outro lado.

O principal papel da comunicação autárquica, presente e futuro, incide e incidirá na promoção interna e externa do concelho, baseada numa política de *marketing* territorial integrada que, mediante um *mix* de comunicação coerente e adequado aos diversos públicos e à mensagem a transmitir, difunda a oferta de serviços municipais e sensibilize à participação cívica local na gestão dos recursos, apelando a uma dimensão interactiva, potenciada pelas novas TIC - como o recurso às redes sociais, ao e-mail, TV digitais e canais de TV a publicitar eventos levados a cabo pelas autarquias, *muppis* interactivos. Uma comunicação autárquica, para ser ainda mais eficaz, passará por uma adesão por parte das câmaras municipais a estas ferramentas de comunicação, tanto para

comunicar com um segmento de mercado específico, como são exemplo as camadas mais jovens da comunidade local, como para informar, divulgar, promover e comunicar à escala global, através de uma só ferramenta e a um baixo custo pois, o futuro da comunicação passa por estas e outras ferramentas e *gadgets* cada vez mais disponíveis nos dispositivos móveis.

Elsa Cordeiro, Vice-Presidente da Câmara Municipal de Tavira, referiu numa conferência sobre a comunicação autárquica¹²: “Se os tempos são de mudança, as respostas devem ser dadas em tempo mais curto. A consolidação do Poder Local só é possível através da comunicação autárquica, que não só permite o reconhecimento do trabalho realizado, graças à dedicação e compromisso de todos, como sabe transmitir os resultados alcançados.”. Neste mesmo evento, Francisco Correia, presidente da direcção da ATAM, refere “a comunicação autárquica será sempre, para além do instrumento de trabalho, um meio de divulgação do Poder Local, para quem a pensa e a executa.” (Ver Tabela 22, em “Anexos”).

Como principais conclusões retiradas deste evento: a comunicação autárquica como o resultado da interacção dos objectivos de três áreas: a comunicação social (estilo), R.P. (relações) e publicidade (promoção); sua especificidade reside no facto de primar pela cooperação entre a comunicação interna de uma instituição – a Câmara Municipal –, a divulgação e informação externa das actividades, fomentando, simultaneamente, o trabalho dentro da organização; comunicação municipal, nas suas três grandes vertentes – informação municipal, comunicação política e campo simbólico, tem por objectos a promoção (divulgação das decisões dos órgãos municipais, mediante editais e boletins municipais), a divulgação das actividades municipais à comunidade local e sensibilização para participação activa dos munícipes e adopção de comportamento colectivos cívicos que vão de encontro aos objectivos municipais. Por fim, este tipo de comunicação contribui para o crescimento e desenvolvimento do município, melhoria da estrutura administrativa e do serviço, e possibilita a projecção de uma imagem e identidade.

Ao descrever os acontecimentos que reflectem o sentir da comunidade, a comunicação autárquica deve apelar ao envolvimento de todos – dirigentes, gestores e colaboradores autárquicos – na criação de estratégias que definam a interacção e complementaridade de áreas como o jornalismo, as R.P., o *marketing*, serviços, entre outras.

Como modelos de Gabinete de Comunicação de sucesso temos os gabinetes da Câmara Municipal de Óbidos e Santa Maria da Feira. A escolha, para ser alvo de uma breve análise neste trabalho, recaiu

¹² Ver material “XX Encontro de Comunicação Autárquica da ATAM”, em Tavira, de 28 a 30 de Maio de 2009; disponível em <http://www.atam.pt/content/view/17/34/>.

no Gabinete de Comunicação da CM Óbidos visto possuir uma estratégia de comunicação elaborada (fruto de anos de experiência, análise de dados dos eventos, da estrutura organizacional implementada), um posicionamento claro quanto ao tipo de comunicação que o município pretende, organização e estruturação de funções e, em especial, uma estratégia interactividade com a comunidade local e aproveitamento dos recursos endógenos.

4) Breve análise organizacional dos serviços da Câmara Municipal de Vagos

Para transmitir a mensagem numa comunicação interna ou organizacional os responsáveis podem usar variados suportes.

A Teoria Organizacional permite, após uma análise aos ambientes internos e externos, identificar o tipo de estrutura mais adequado e que possibilite a relação entre a organização a cada um dos seus ambientes (Bilhim, 2005: 19 - 23).

Enquanto processo de distribuição de autoridade, especificação de actividades nos vários níveis hierárquicos e delineamento do sistema de comunicação, a estrutura organizacional auxilia as pessoas no seio de uma organização a atingirem o (s) objectivo (s) institucionais. A definição dessa estrutura pode ser feita através de um organograma – desenho que permite visualizar tais relações hierárquias.

Outro conceito a considerar aqui é o de cultura organizacional o qual pressupõe um conjunto de valores e princípios básicos que um dado grupo descobriu ou desenvolveu, de forma aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, tornando-se, inconscientemente, válidos e apreendidos, sendo ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e agir, em relação a esses problemas (Bilhim, 2005:186).

Independentemente do tipo de organização, esta revela sempre uma cultura que representa um somatório de *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, em consonância com factores psicossociais, isto é, factores humanos individuais, grupais, interpessoais e informais. As culturas organizacionais são sempre diferentes entre si e são sempre fruto de redes de relacionamentos formais e informais.

O desafio de qualquer gestor passa por identificar o perfil da cultura da sua organização, delinear a estrutura mais adequada a esta para permitir o sucesso da organização; estabelecer uma política de comunicação interna que sirva os objectivos da organização, se tomem decisões sobre directrizes administrativas mais eficazes e eficientes, se identifiquem os problemas e as necessidades dos seus colaboradores, sempre considerando as redes informais de comunicação – potenciais veículos de ideias, ordens, informação motivacional, entre outros aspectos.

É útil, também, saber escolher o suporte preferencial de comunicação que melhor se adequa à mensagem que um gestor pretende transmitir, já que estas podem ser percebidas diferentemente por cada indivíduo.

Ora, cabe ao *marketing* interno o papel fulcral de desvendar, entre outras funções, qual o melhor método para comunicar com os clientes internos – usando, por exemplo, a comunicação oral, a comunicação escrita, os audiovisuais, os cartazes, o boletim/revista da organização, os encontros pessoais, a comunicação informal, as reuniões; *Coaching* (Aconselhamento) - aferir das necessidades destes clientes, transmitir-lhes a missão, visão, valores e objectivos da organização, atraindo os colaboradores a participarem também eles na prossecução dos objectivos finais da organização.

A existência de um plano de comunicação interno é fundamental para a livre circulação de informação que permite, por sua vez, divulgar e explicar os objectivos da organização; para além disso, a existência de um plano deste cariz permite a sua constante adaptação e revisão face a mudanças internas e externas; através deste plano é estabelecido um meio formal de comunicação entre departamentos e secções e, por consequência, uma forma de comunicação extra – organizacional que divulga o posicionamento e aceitação da empresa quer no mercado, quer na sociedade.

No caso concreto dos serviços da Câmara Municipal de Vagos, a actual Organização e Estrutura dos Serviços Municipais foi tornada pública por deliberação da Assembleia Municipal em sessão realizada em 14 de Maio de 2010¹³.

O acréscimo de volume de serviços em certas áreas – Educação, Novas Competências – fruto da transferência de competências para às Câmaras, o aumento das solicitações dos munícipes, o término de serviços como o fornecimento e gestão de águas e saneamento – transferidas para uma empresa do Grupo Águas de Portugal: Águas da Região de Aveiro (AdRA) -, foram factores que, em conjunto, conduziram ao inadiável: a alteração da organização que até então existia.

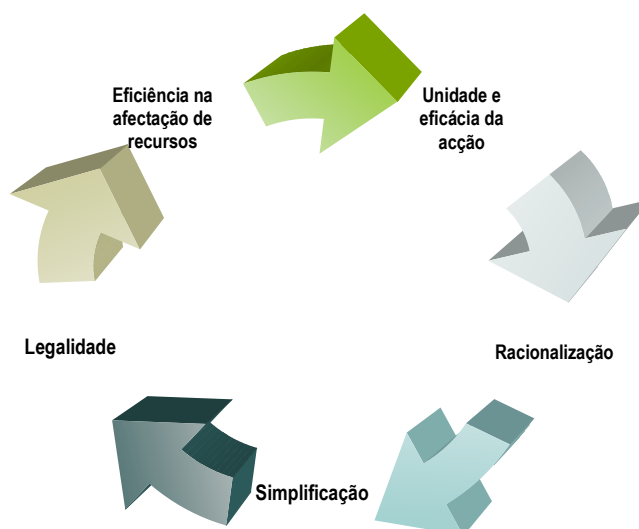
Ao nível do espaço físico, os serviços técnicos e administrativos, encontram-se no edifício principal da Câmara, enquanto os serviços operacionais e algum apoio administrativo a estes estão localizados nos antigos armazéns desta organização. Como é reconhecido pelos responsáveis e dirigentes autárquicos, e face ao volume de trabalho e ao novo modelo de modernização dos serviços,

¹³ Ver Aviso n.º. 10606/2010, Diário da República, 2ª Série, n.º 103, de 27 de Maio; disponível em <http://dre.pt/pdf2sdip/2010/05/103000000/2955129564.pdf>

a ampliação do edifício principal – também já anteriormente adaptado, pois era uma antiga Escola Secundária - é necessária, assim como a construção de novos armazéns operacionais.

Com base em legislação, “O objectivo do Regulamento da Organização dos Serviços Municipais é promover uma administração municipal mais eficiente e modernizada, que contribua para a melhoria das condições de exercício da missão e das atribuições do Município.” A seguir, acresce-se “ A organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços municipais orientam-se, (...) aproximação dos serviços aos cidadãos, da desburocratização, da racionalização de meios e da eficiência na afectação dos recursos públicos, da melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e da garantia da participação dos cidadãos, (...)” (Aviso 10606/2010, Preâmbulo e Artigo 1º). Aqui, a Direcção-Geral da Autarquias Locais (DGAL)¹⁴ apresenta:

Ilustração 4 - Princípios estruturantes da organização e funcionamento de serviços



Fonte: ATAM, in http://www.atam.pt/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=653&Itemid=42

Relativamente à estrutura orgânica dos serviços, a actual reorganização visa corresponder, em termos estruturais e organizacionais, às novas realidades, exigências e competências, reger-se pelos princípios de economia e eficiência de decisões e respostas. Distingue-se da anterior no sentido em que tenta harmonizar-se com a reforma subjacente ao novo modelo de organização dos serviços e seguindo os princípios acima representados (Ver Ilustração I3, em “Anexos”).

A organização interna dos serviços municipais da C.M. de Vagos adopta o modelo de estrutura hierarquizada, constituída por:

¹⁴ No âmbito do Seminário “Novo Regime Jurídico da Organização dos Serviços das Autarquias Locais”, CEFA – Coimbra, em 25 de Fevereiro de 2010

- ✗ Gabinetes (Gabinete Municipal; Gabinete de Protecção Civil e Gabinete de Comunicação e Relações Públicas);
- ✗ Unidades orgânicas nucleares (Departamentos);
- ✗ Unidades orgânicas flexíveis (Divisões);
- ✗ Subunidades orgânicas (unidades de apoio a gestão e geridas por coordenadores técnicos).

Como novidades ao modelo organizacional anterior surge a criação de uma unidade orgânica nuclear, a saber o Departamento de Controlo Interno (DCI) e os Gabinetes de Protecção Civil e de Comunicação e R.P.; foram efectuadas adaptações e aperfeiçoamentos em certas divisões – junção de umas e criação de outras – e a eliminação de certas subunidades orgânicas como a Secção de Águas e a criação futura de outras, como o Arquivo. Não são constituídas equipas multidisciplinares nem de projecto.

A existência de uma estrutura hierarquizada na C.M. de Vagos conduz a uma única linha de responsabilidade e é composta por órgãos com funções de gestão suportados por serviços de natureza operativa e de apoio. No entanto, poderão ser criadas estruturas temporárias, como são as equipas de projecto, embora tenham de ser devidamente fundamentadas: duração, objectivo e coordenação, com vista à prossecução de um projecto temporário. No caso da C.M. de Vagos, tal verifica-se presentemente por força da implementação de um projecto intermunicipal de modernização administrativa dos serviços - +Maria¹⁵.

Com este novo organograma, a importância atribuída à comunicação – interna e externa e atendimento como resposta ao cidadão - teve como resultado a criação de um Gabinete na estrutura orgânica mas que carece de organização estratégica e implementação, aspecto que será alvo de breve análise no Capítulo V.

5) Modelo de estratégia organizacional de um Gabinete de Comunicação – estudo de caso

Na vertente interna da organização e em consequência da necessidade de uma rápida circulação de informação, juntamente com a dispersão dos colaboradores e a necessidade de uniformização dos procedimentos, levou a que a C.M. de Vagos definisse como ferramenta de divulgação de conteúdos, a sua rede interna (intranet), rede esta ainda embrionária, mas já com

¹⁵ **Operação + MARia** – denominação atribuída ao programa de Modernização Administrativa dos Municípios da Ria de Aveiro; é constituído por 4 projectos: A - Serviços de Atendimento Integrado, B - Contratação Pública Electrónica, C - Gestão e Tramitação Documental, D - Sistemas de Informação Geográfica, ao abrigo do Programa Operacional do Centro (POC), Eixo 5.

algumas funcionalidades que auxiliam os funcionários: aplicações de informática, formulários para preenchimento e alguma informação como as actas de Reuniões de Câmara.

Mas, para além da necessidade de formulação e implementação de um plano de comunicação interna, é inexistente qualquer plano de comunicação, respectiva estratégia e organização estrutural do Gabinete de Comunicação, para que se possam ser desenvolvidas ferramentas de *marketing* externo.

Identificado o problema e após pesquisa de vários modelos organizacionais e estratégicos de Gabinetes de Comunicação em autarquias portuguesas, surgiu a possibilidade para uma breve análise de um exemplo possível de aplicação de boas práticas em autarquias na área da comunicação: o Gabinete de Comunicação da C.M. de Óbidos.

Os factores que estiveram na base desta escolha e por equiparação e contraposição ao município de Vagos, foram:

Tabela 6 - Análise de variáveis dos Municípios de Óbidos e Vagos

	Objectivos Estratégicos	Variáveis Equiparáveis	Variáveis Diferenciadoras
Município Óbidos	Destino turístico, qualidade de vida e atracção de empresas criativas	Estatuto de Vila; qualidade de vida e desenvolvimento sustentável; atracção e fixação de investidores e população jovem; existência de recursos endógenos a explorar	Património histórico e monumental considerável; envolvimento da comunidade local nos eventos do município
Município Vagos	Qualidade de vida com base no desenvolvimento sustentável; Parque Tecnológico de Nova Geração; atracção de empresas e indústrias		Parque Tecnológico Nova Geração; recursos endógenos para exploração, nomeadamente na vertente turística (Ecoturismo, Turismo de Natureza)

Fonte: Análise do autor baseado em panfletos, brochuras, website CM Óbidos e Parque Tecnológico (2010)

Como factores diferenciadores e dignos de “*benchmarking*” – isto é, procurar as melhores práticas usadas na mesma área, neste caso, metodologia definida para um Gabinete de Comunicação -, o município de Óbidos denota uma estratégia de comunicação bastante planeada, intensa e diversificada, com o desenvolvimento de um *mix* de comunicação que possibilita a divulgação do município e das suas actividades e eventos à escala nacional. Trata-se, efectivamente, de um dos exemplos de Gabinete de Comunicação em sector público com sucesso evidenciado.

Na sequência da uma visita à autarquia de Óbidos e de uma entrevista semi-estruturada e de teor informal com o responsável pelo Gabinete de Comunicação e Design – Dr. David Vieira -, poder-se-á concluir que foram quatro as grandes temáticas abordadas nessa entrevista e que permitem descrever o funcionamento deste Gabinete de Comunicação: a estrutura, o financiamento e a estratégia de comunicação, onde se pode salientar o recurso às parcerias estratégicas.

No que concerne à estrutura, o funcionamento deste Gabinete depende da sua organização e competências atribuídas; a saber:

Estratégia organizacional:

- ✗ O gabinete colabora com empresa municipal “Óbidos Patrimonium”, responsável pela realização de eventos em áreas como cultura, promoção turística, desporto, assim como desenvolvimento de estratégias de *merchadising*, gestão de infra-estruturas existentes, rentabilização dos espaços de lazer;
- ✗ Inicialmente formado apenas por dois elementos, este gabinete opera actualmente com nove colaboradores: dois assessores de imprensa, sendo um deles o responsável pelo gabinete, dois designers gráficos, um colaborador para área produção conteúdos, dois para área multimédia (um fotógrafo e um operador de câmara, responsável pelas filmagens da “Óbidos TV”, por exemplo), um responsável pelo *merchadising* e lojas e um designer industrial (que cria as peças a vender nas lojas e outros meios de exposição denotando sempre a preocupação criar produtos alusivos aos eventos: t-shirts, lápis, malas, cadernos, porta-chaves, etc.);
- ✗ Estrutura: equipa base e multidisciplinar, crescendo no número de elementos de acordo com os projectos; funcionamento com base em *networking* (onde todos dependem de todos e trabalham para o mesmo objectivo) e parcerias de comunicação (elaboração de planos e programas);
- ✗ Recursos materiais: uma fase mais avançada, decidiram adquirir máquinas de impressão, assim como material multimédia (câmaras de filmar, fotografar, realização de vídeos), investimento elevado;
- ✗ Para a preparação de eventos e promoção, este gabinete conta com o apoio operacional de colaboradores da empresa municipal “Óbidos Patrimonium”.

Ao nível das funções deste Gabinete de Comunicação, publicadas em Diário da República, destacam-se algumas:

Competências funcionais do Gabinete:

- ✗ Produção de publicações com teor informativo do Município e de entidades terceiras relacionadas com o Município, para elaboração de textos de apoio para o portal da internet e

para revista municipal;

- ✗ Assessoria de Imprensa e acompanhamento ao executivo camarário;
- ✗ Desenvolvimento e divulgação a estratégia de comunicação interna e externa, e respectivo acompanhamento;
- ✗ Divulgação de eventos, da presença publicitária e do apoio a iniciativas relevantes;
- ✗ Definição das linhas editoriais e das normas gráficas e produzir e organizar os instrumentos de organização e divulgação, em suporte escrito, audiovisual e informático;
- ✗ Preparação gráfica e de maquetas dos materiais para validação;
- ✗ Actualização do portal na internet e da intranet municipal;
- ✗ Desenvolvimento dos modelos potenciadores da melhoria da imagem e meios de comunicação.

Aqui, enaltece-se, enquanto exemplo de boas práticas a considerar para este projecto, o tipo de estratégia de assessoria de imprensa desenvolvido por este Gabinete de Comunicação.

Tendo como formação base a área jornalística, David Vieira realçou o facto de entender a dificuldade que os jornalistas enfrentam aquando a cobertura de um evento de massas, em especial, quando esse evento é promovido por autarquias. De facto, dando voz à opinião de muitos jornalistas, na maioria das autarquias portuguesas, não é fornecida informação antecipada sobre o evento aos jornalistas, a integração e o acompanhamento durante um evento destes é (quase) nulo, e a delegação de um espaço vantajoso, para cobertura do evento não é feita. Toda esta preocupação foi pensada e passou a existir como serviço a prestar por este Gabinete: criou-se uma espécie de *kit* (com uma “surpresa” alusiva ao evento e sempre diferente em cada edição deste, uma *pen/* CD com um resumo do evento, com as fotos permitidas para publicação) a fornecer aos jornalistas convidados para os eventos, os quais, aquando a sua chegada ao recinto, são identificados e acreditados e acompanhados numa *tour* individual. Como vantagem deste “serviço” além de facilitar o desempenho do trabalho aos jornalistas, permite “controlar” o que é publicado sobre o evento e o município, denotando clara preocupação com imagem que é transmitida.

A segunda grande temática incide no orçamento do Gabinete em causa e sua justificação:

- ✗ Uma parte do orçamento é atribuído pela da Administração da Empresa Municipal “Óbidos Patrimonium”, enquanto a outra parte provém da Câmara Municipal; o orçamento é encarado como visibilidade e investimento e não como custo;
- ✗ A consciência dos aspectos evolutivos da A.P., fruto de alterações do ambiente macro, e a necessidade de adaptação ao nível do poder local, uma aposta na comunicação é claramente vista como uma mais-valia e não como uma despesa; através de planos de organização de

eventos, relatórios pós-evento, *clippings* do impacto do evento, o orçamento para este Gabinete consegue ser justificado como trazendo benefícios, vantagens e possível investimento a médio e longo prazo;

- ✗ Como forma de contribuição para redução de custos, revelou-se vantajoso a aquisição de material como impressoras técnicas, equipamento de vídeo e fotografia, integração de recursos humanos especializados, em detrimento da subcontratação de serviços.

As estratégias e o recurso a parcerias referidas pelo entrevistado estão resumidas a seguir:

- ✗ Estratégia do município: criatividade, daí os eventos e iniciativas primarem pela singularidade (concertos de música clássica nos telhados relvados de habitações do concelho construídas mediante arquitectura criativa, por exemplo); seleccionando o tipo de indústrias a sediar no Parque – empresas criativas – conseguiram definir um posicionamento integrado e global em diferentes áreas: - cultura, comunicação, arquitectura, design, gastronomia, entre outras – estabelecendo-se parcerias com essas empresas que garantem grande parte do apoio ao município na realização dos eventos e, simultaneamente, publicidade e oportunidades de negócio para esses parceiros;
- ✗ Desde cedo, os responsáveis apostaram na diferenciação como vantagem competitiva: por exemplo, o Festival do Chocolate é um evento único no país e concede grande notoriedade à vila;
- ✗ Envolvimento dos públicos – alvo na estratégia do município: os funcionários da câmara, residentes, munícipes, empresas locais, turistas, imprensa local e, inclusive, o próprio autarca;
- ✗ progressos conjuntos entre o executivo, empresas e o Gabinete de Comunicação da autarquia, estão a ser feitos através da criação de uma associação, a saber, a Associação de Turismo de Óbidos (ATO), com vista à internacionalização da marca “Óbidos”.

Como revela o autarca Telmo Faria: “O nosso “joker” está nas economias criativas e culturais. Atrair agregados familiares europeus e nacionais, seja pela via do turismo residencial, das habitações criativas, ou de empresas que assentam em actividades criativas é o nosso principal objectivo. O nosso crescimento não se mede sobretudo pelo número de visitantes ou investidores, mas pela riqueza gerada.” (*Markeeter*, 2008: 41). Como já foi referido atrás, e mais um exemplo de boas práticas, o posicionamento do município reflecte-se, inclusive, na aposta na regeneração urbana e paisagística, numa tentativa de supressão de espaços vazios (casas antigas e dotadas ao abandono, em especial dentro da vila).

Um outro aspecto relevante tem a ver com as estratégias de comunicação desenvolvidas pelo Gabinete em estudo, destacando-se:

- ✘ Estratégia de comunicação integrada e conjunta entre os Gabinete de Comunicação do município e do Parque Tecnológico: conceito de marca - a marca “Óbidos” numa perspectiva de *Brand Identity*, com vista à atracção de investimento;
- ✘ Elaboração de planos de comunicação baseado num *mix* de comunicação misto: *Above the line* (Imprensa, Rádio, Outdoors e TV) e *Below the line* (*Marketing* Directo, feiras, mecenato e *sponsoring* – este último é possível face à existência de empresas municipais como a “Óbidos Patrimonium”).

Transpondo tudo o que foi considerado atrás para o contexto de um Gabinete de Comunicação e R.P. para a C.M. de Vagos, existem certas estratégias que poderão ser consideradas como boas práticas possíveis de integrar na formulação estratégica do Gabinete. Senão, veja-se: o posicionamento do município enquanto vila que prima pela qualidade de vida e desenvolvimento sustentável, no qual se insere um Parque Tecnológico com indústrias do segmento das energias renováveis; a criação de formas de envolvimento da comunidade local em prol do município; a elaboração de uma estratégia de comunicação com base em planos de CIM e que visem a realização de eventuais parcerias estratégicas (investidores, associações, etc.). Com efeito, algumas destas poderão ser exploradas através de um sistema de comunicação instrumental a desenvolver pelo Gabinete de Comunicação e R.P. da CM de Vagos:

- ✘ Elaborar de um plano de comunicação integrado que respeite a estratégia do município, (em parceria com a empresa gestora das ZI de Vagos e do Parque Tecnológico de Vagos com vista promover o município em várias vertentes, entre as quais, a atracção de investimento, por exemplo);
- ✘ Desenvolver formas de incentivo ao envolvimento dos vários públicos, divulgando a estratégia do município (realização eventos, *workshops*, actividades nas escolas, criação de um centro de sensibilização para a cidadania, etc.);
- ✘ Justificar a criação do Gabinete: apresentação de documentos sobre viabilidade do mesmo, como por exemplo, planos de comunicação e relatórios;
- ✘ Definir estratégia organizacional: recursos humanos, financeiros, definição cargos, tarefas e procedimentos de trabalho (gestão do *timing* dos projectos), descrição do orçamento;
- ✘ Criar serviços que sejam uma vantagem para o Gabinete (como por exemplo, o *kit* para os jornalistas);
- ✘ Considerar exemplos do *mix* de comunicação (*Merchadising*, por exemplo);
- ✘ Afirmar o Gabinete dentro da Câmara e enquanto elo de ligação e comunicação entre as

várias divisões, entre as divisões e o executivo e entre os colaboradores, contribuindo para a divulgação global e coerente da missão e imagem da autarquia.

Capítulo V – Proposta de Projecto: Estratégia Organizacional de um Gabinete de Comunicação e R.P. para Câmara Municipal de Vagos

I) Análises Externa e Interna

“Failing to plan means planning to fail.”

(Peter Drucker, 2004: 33)

A determinação de uma estratégia possibilita a planificação e gestão de todas as acções de comunicação, bem como zelar pela coerência destas, no seio de uma organização. A questão da estratégia foi, primeiramente, levantada por Peter Drucker – sendo desenvolvida por autores como Porter – que realçou a vantagem de existir uma visão para organização, enquanto processo de aprendizagem (António, 2006:47).

Numa simples abordagem, primeiro urge definir três importantes termos que estão na base do processo de planeamento (*Mercator XXI*, 1999: 434):

- ✗ **Política:** coerência de decisões tomadas para um período de tempo limitado e que visam alcançar objectivos globais;
- ✗ **Estratégia:** selecção de meios de actuação a implementar com vista atingir determinados objectivos que, quase sempre, resultam da análise da concorrência;
- ✗ **Plano:** directo e operacional, trata-se da descrição das acções, normas, medidas, meios (materiais, humanos, etc.), definição dos custos e dos períodos para execução de cada fase do projecto (definição de datas) e dos responsáveis pela execução do mesmo; estabelece prioridades; deve ser flexível e susceptível de ser modificado.

Considerando os três termos anteriores e aplicando-os à disciplina do *Marketing* e à área da Comunicação, poder-se-ão distinguir as seguintes áreas do *Marketing* e respectivas funções (ver Tabela 7, em baixo):

Tabela 7 - Extensão das funções de *Marketing*

Extensão das Funções de <i>Marketing</i>	
<i>Marketing</i> de Estudos	Estudo de mercado (inquéritos, questionários)
	Estudo da posição concorrencial
	Controlo da eficácia das acções de <i>marketing</i>
<i>Marketing</i> Estratégico	Análise necessidades: escolha do mercado de referência
	Definição do posicionamento e da política de marca
	Concepção do produto e dos serviços associados
	Fixação dos preços
	Escolha dos canais de distribuição
	Elaboração da estratégia de comunicação
	Desenvolvimento de uma estratégia relacional
<i>Marketing</i> Operacional	Plano de <i>Marketing</i> : objectivos, posicionamento e tática
	<i>Marketing</i> Integrado: acções de vendas, publicidade, campanhas de promoção e <i>marketing</i> relacional
	Distribuição dos produtos, <i>merchadising</i> e promoções
	Orçamento de <i>Marketing</i> e plano controlo

Fonte: Análise do autor, adaptado de Mercator XXI (1999) e Lambin (2000)

Considerando Kotler (2004), o planeamento estratégico de *marketing*, ou *marketing* estratégico, apoia a estratégia global da organização mediante um plano de *marketing* que permita atingir os objectivos estruturados, pois compete ao profissional de *marketing* analisar as necessidades do consumidor e a capacidade da organização em dar resposta a estas e contribuindo, então, para a formulação da missão e objectivos globais da organização; deste modo, todos os sectores trabalharão juntos, integrados, numa única direcção: a missão da organização.

Um outro autor, Lambin (2000: 9) refere que “a função do *marketing* estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidade atractivas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber – fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rendibilidade.”. Este autor expõe, todavia, um aspecto importante: a complementaridade entre o e o *marketing* estratégico e o *marketing* operacional/ tático, uma vez que os objectivos e metas traçadas, fruto de estudo de variáveis internas e externas e definidos pelo *marketing* estratégico, são operacionalizados através de um plano de acção (ver Tabela 23, em “Anexos).

Como principais vantagens do processo de planeamento e definição de uma estratégia destacam-se:

- ✘ Método de organização com base num pensamento futuro (médio e longo prazo),

sistemático e visando a melhoria contínua;

- ✗ Definição de objectivos e políticas e, consecutivamente, melhoria ao nível da coordenação e controlo processual;
- ✗ Definição de objectivos específicos, mensuráveis e realistas, com base em análises de mercado e públicos – alvo;
- ✗ Divulgação interna dos objectivos e estratégias gerais da organização a todos os colaboradores para que, como um todo, se trabalhe em sintonia uns com os outros; isto é, apesar das funções específicas inerentes a cada sector, todos trabalham com objectivo de atenderem as necessidades e expectativas de um outro (s) sector (es) dentro da organização e vice-versa, pois só assim conseguirão afirmar-se como empresa, divulgar a própria marca e fornecer bens e serviços a preços competitivos.

Sucintamente, o planeamento estratégico de *marketing* surge na sequência da actividade de planeamento mas é realizado de modo sistemático, com tomadas de decisões constantes e que influenciam e determinam a actuação de uma organização no seu todo, e por um período considerável de tempo. Este tenta responder a três grandes questões com que uma organização se depara: Quem somos? Onde estamos? Onde queremos chegar? (Proença, 2008: III).

Associado a um processo de planeamento está, também, a determinação de uma estratégia, a qual deverá ser adaptada e reformulada face a mudanças em ambiente interno e externo, pois envolve a tomada de decisões sobre a planificação e gestão das actividades de uma organização – isto é, os objectivos e metas a atingir, definição de funções/ tarefas e metodologias de trabalho e a distribuição de recursos.

A estratégia organizacional, por sua vez, inicia-se pela visão e permite determinar os objectivos a médio/ longo prazo, mobilizando os diversos recursos de que uma organização dispõe, de modo a poder atingi-los; estes baseiam-se na visão e na missão da organização, “tirando proveito das oportunidades e ultrapassando as ameaças e atenta à dimensão humana da organização, potenciando o valor estratégico dos colaboradores e o desenvolvimento de um clima organizacional propiciador de melhores resultados”(Neves, 2002:36).

A crescente globalização das diversas estruturas da sociedade global e a importância do conhecimento, da partilha da informação e dos meios e tipos de comunicação, criaram ambientes complexos, diversos e dinâmicos que os governos têm de gerir. Deste modo, o papel do Estado na sociedade tem vindo a mudar, surgindo a necessidade de adaptar as instituições e organizações que prestam serviço público, e cuja estrutura organizacional não consegue corresponder às mudanças sociais face ao aparecimento de organizações como autarquias e direcções regionais, grupos de

cidadãos, entre outros, que reclamam o directo de participação na resolução de problemas sociais (Fonseca e Carapeto, 2009:28).

Na A.P., o conceito de inovação aparece como uma forma de responder eficazmente as alterações sociais, como por exemplo, as exigências dos cidadãos e as necessidades dos investidores. Assim, inovações de procedimento apoiadas pela aquisição de suportes tecnológicos que permitem a criação de sistemas de comunicação e de participação, por uma inovação organizacional e pela aposta na qualificação das pessoas, têm possibilitado um “ajustamento” por parte do sector público às mudanças da sociedade. Contudo, a inovação do sector público processa-se de forma diferente do sector privado devido às suas particularidades – por exemplo, a existência de decisores políticos externos à organização e que lhes definem os objectivos, controlam e apoiam a inovação mediante incentivos - entre outros, candidaturas a programas de financiamento (Fonseca e Carapeto, 2009:121).

Um novo modelo organizacional e determinadas práticas de gestão conferem a capacidade de diálogo e receptividade ao cidadão, bem como a coordenação e a articulação administrativa e a consciência da necessidade de desenvolvimento de competências nos funcionários que permitam aceitar e aplicar ferramentas e instrumentos de inovação. Especificamente ao nível do Poder Local, o desafio da Gestão das Cidades assenta, actualmente, no desenvolvimento de capacidades e de competências no seio das CM e para que estas se adaptem a um cenário envolvente de constante mudança, beneficiando das oportunidades para elevar o seu nível de competitividade, isto é, recorrendo à aplicação dos princípios e ferramentas de *marketing* e comunicação.

Neste seguimento, a eficácia e eficiência decorrentes da aplicação e integração das TIC na estratégia de enfoque no município só se verificará se os sistemas de informação e de comunicação possibilitarem um maior conhecimento dos municípios, o acesso destes à informação, assim como interacções entre plataformas, nomeadamente, a integração entre o *front-office* e o *back-office*. Consequentemente, uma autarquia, para além de beneficiar da proximidade física com o município, poderá, através das TIC, obter ainda mais um conhecimento sobre esse mesmo município o que, por sua vez, permitirá a uma autarquia encontrar uma estratégia e respostas mais adequadas aos problemas, redefinindo e reorganizando os próprios serviços.

A definição de uma estratégia engloba os seguintes momentos:

- ✗ Análise (recolha de informação, dados sobre o ambiente externo e interno e para posterior tomadas de decisão);
- ✗ Formulação/ planeamento estratégico (reunidos os dados, tomam-se as decisões estratégicas tendo em vista o objectivo principal, considerando as vantagens face à concorrência,

definindo-se procedimentos de trabalho; as decisões tomadas ajudam a estabelecer a futura posição financeira e a elaborar um orçamento realista);

- ✗ Implementação da estratégia (operacionalização: comunicação da estratégia e adaptação a eventuais mudanças nas circunstâncias e actividades, neste caso, do Gabinete).

Neste contexto, a pertinência deste projecto assenta numa proposta de planeamento estratégico como uma possível resposta e adaptação, da parte de uma Câmara Municipal – enquanto órgão público –, ao ambiente externo, nomeadamente, o aparecimento de novos meios e tipos de comunicação a alteração de comportamento e posicionamento do cidadão para “cidadão – cliente”, conduzindo a novas formas de relacionamento – por exemplo, *marketing* relacional apoiado em sistemas de interactividade que possibilitem a comunicação constante entre o órgão prestador de serviços e o cliente, com *feedback* entre ambas as partes.

Assim, propõe-se, com este projecto: a definição de uma estratégia organizacional para um Gabinete de Comunicação e R.P. para a C.M. de Vagos, considerando as mudanças de paradigma na A.P., na gestão autárquica e crescente importância da comunicação no relacionamento entre organizações, cidadãos e restantes públicos.

Esta proposta de projecto incidirá num plano que será constituído pelas seguintes etapas:

- I. Análise – Diagnóstico:
 - a. Externo: mercado externo, concorrência;
 - b. Interno:
 - i. Do Concelho de Vagos;
 - ii. Dos serviços da CM de Vagos;
 - c. Análise *SWOT*:
 - i. Do Concelho de Vagos;
 - ii. Dos serviços da CM de Vagos;
 - d. Planeamento Estratégico da CM Vagos
2. Estratégia de comunicação com definição da estrutura organizacional do Gabinete de Comunicação e R.P. e *mix* de comunicação.

I.I. Análise – Externa

I.I.I. Análise PEST - A

Modelo de análise da envolvente externa macro ambiental da organização; a sigla representa as iniciais de cada uma das variáveis e que se caracterizam por estar fora do controlo directo de uma

organização, constituindo ameaças ou oportunidade que a organização deve evitar ou aproveitar. Acrescente-se nesta análise, a variável Ambiente (ver Tabela I3, em “Anexos”).

Político - Legal

Políticas Externas:

- ✗ UE: existe um rol de políticas comunitárias a levar a cabo por Portugal, com repercussões evidentes e naturais na gestão municipal; acrescente-se a isto, as políticas e normas a aplicar no âmbito dos fundos comunitários (QREN, FEDER, FSE e Fundo de Coesão) e, mais concretamente, as leis e políticas comunitárias de desenvolvimento regional e local¹⁶, que atingem as mais diversas áreas – modernização administrativa e administração electrónica, TIC, reorganização dos órgãos da AP, acção social, finanças, etc, que por sua vez levam à criação de políticas internas com vista à implementação das referidas normas.
- ✗ Outras organizações a que Portugal pertence: ONU, PALOP, Países Ibero-Americanos, entre outras.

Em suma, e a nível europeu, tende-se para descentralização do poder e das competências das instituições supranacionais, para administração regional e local e para a sociedade civil, mediante organizações e redes privadas. Órgãos como o Comité das Regiões – criado aquando o Tratado de Maastricht – promoveram a participação activa das autarquias locais e regionais no seio da UE, isto é, propostas e programas no âmbito da educação e saúde, da cultura, das redes de comunicação e infra-estruturas, ambiente, entre outras áreas, teriam de ser previamente analisadas por este Comité, visto que os municípios exercem um papel fundamental na relação com o cidadão, face à proximidade que detêm com este, estando, assim, mais conscientes dos problemas reais e concretos das populações.

Políticas Nacionais (Políticas e leis instituídas pelos vários Governos de Portugal):

- ✗ Esforços dos vários governos no sentido modernidade e inovação¹⁷;
- ✗ 1986 – criação do secretariado modernização administrativa (SMA) com missão de promover inovação e modernização A.P. – extinto em 2002 e actual AMA;
- ✗ Criação da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), em 2002;
- ✗ Resolução do Conselho de Ministros nº 108/2003, de 12 de Agosto: Plano de Acção para o governo Electrónico, da autoria da UMIC e em estreita colaboração com restante

¹⁶ Consultar http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm e <http://www.qren.pt/>.

¹⁷ Consultar http://www.min-financas.pt/inf_geral/PRACE_RelatorioFinal_SumarioExecutivo.pdf; existência de

ministérios: modernização e qualidade da A.P.; principais projectos. Portal do Cidadão; Plataforma de Compras Electrónicas; documento único registo automóvel, etc.¹⁸

- ✗ Criação, através Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005, de 13 de Maio, da Unidade de Coordenação de Modernização Administrativa (UCMA), actual Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (GSEMA)¹⁹: Simplex, um Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa onde se propõe responder prontamente às necessidades dos cidadãos e empresas;
- ✗ Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto: Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), desejando reorganizar a administração central através da implementação de mecanismos que levam à eficácia e eficiência das estruturas, como por exemplo, as medidas de descentralização de competências e funções para as autarquias, em simultâneo com a desconcentração dos serviços, culminando com a aproximação dos cidadãos aos serviços (por exemplo, Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro – SIADAP: avaliação da A. P., isto é, SIADAP I (avaliação dos serviços), SIADAP 2 (avaliação dos dirigentes) e SIADAP 3 (avaliação dos funcionários)²⁰;
- ✗ D. L. n.º 116/2007, de 27 de Abril: Agência para a Modernização Administrativa (AMA)²¹: cuja missão implica identificar, desenvolver e avaliar programas, projectos, acções no âmbito da modernização e simplificação administrativa – mas sempre segundo o programa do Governo em gestão - e, consequentemente, difundi-los pelos diversos serviços dos vários órgãos da A.P.; Projectos: Simplex Autárquico²²;
- ✗ Inexistência de legislação que regule a publicidade a eventos protagonizados pelas autarquias e empresas municipais.

Políticas Locais e Intermunicipais

A participação do Município de Vagos em:

- ✗ Empresa Gestora Águas e Saneamento - Águas da Região de Aveiro (AdRA), no seguimento da política nacional de gestão e controlo dos recursos hídricos;

programas como SAMA, no âmbito do QREN.

¹⁸ Consultar <http://www.unic.pt/>.

¹⁹ Consultar www.gsema.gov.pt

²⁰ Consultar http://www.min-financas.pt/inf_geral/PRACE_RelatorioFinal_SumarioExecutivo.pdf.

²¹ Consultar <http://www.ama.pt>

²² Programa de cooperação entre os Municípios e organismos da Administração Central com o objectivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadão e às empresas; a adesão é voluntária e celebrada mediante Protocolo.

- ✗ Projecto Polis da Ria de Aveiro – plano estratégico para recuperação, requalificação e valorização da zona costeira e lagunar subjacente à Ria de Aveiro, mediante cooperação dos vários municípios atravessados por esta; submetido a fundos comunitários; vários eixos de actuação;
- ✗ Membro da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA), associação que, em entre outras atribuições e competências, visa a “promoção do planeamento e da gestão estratégica de desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido, gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional no âmbito do QREN, articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal, (...)”²³; por exemplo, o projecto “+Maria” , do Programa Operacional (PO) do Centro, Eixo 5, que, por sua vez, se enquadra no Sistema de Apoio à Modernização Administrativa (SAMA).

De referir uma certa instabilidade político-partidária causada pela existência de um Governo sem maioria absoluta, dependendo de acordos com os outros partidos; iminência de eleições antecipadas; realização de eleições presidenciais em Janeiro de 2011.

Económica

A presente conjuntura económica actual – denominada, pela população em geral, como “crise” - parece impedir a dinamização da bolsa e consequentemente, a ausência de confiança das entidades privadas para efectivarem novos investimentos (no caso do concelho de Vagos, projectos como a construção de um empreendimento hoteleiro, com o nome de “Costa do Sal Golf Resort”, foi adiado).

Simultaneamente, ainda persistem pontos de bastante preocupação a nível económico como: a taxa de desemprego (continua a aumentar diariamente) e fruto da falência de várias empresas – em especial do sector têxtil, calçado, construção civil; o caso do endividamento dos portugueses (perspectivas de subida progressiva das taxas cobradas pelos empréstimos bancários) e o caso do preço do barril de petróleo (permanece a níveis elevados); o crédito mal parado e a especulação bancária, limitando-se o acesso ao crédito pessoal; as dificuldades do sector imobiliário; entre outros factores, dificuldade em conseguir-se financiamento externo, etc..

Verifica-se um aumento das necessidades de ajudas sociais (subsídios de desemprego, apoio social escolar, apoios nos serviços mínimos de saúde, etc.), porém, o governo português prepara-se

²³ In “Proposta de Estatutos da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro – Baixo Vouga”, Capítulo I, artigo 2, ponto I

para aplicar um conjunto de medidas no âmbito do Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) que diminuirão, por um lado, e controlarão, por outro, atribuição dos vários apoios sociais.

A aposta nas indústrias de novas energias e tecnologias tem motivado o apoio económico ao empreendedorismo nesta área. Já a demora na libertação de dinheiro proveniente dos fundos e programas comunitários, em especial, para certas autarquias, tem-se revelado no atrasado da execução de projectos de âmbito local.

Também é notório a crescente aposta, por parte das autarquias, na captação de investimento e atracção de pessoas (residentes, turistas, por exemplo) através da comunicação e divulgação das iniciativas e projectos locais, campanhas de *marketing* e publicidade.

Sócio - Cultural

O aumento das habilitações literárias da população: ávidos por informação e conhecimento demonstram uma postura mais dinâmica e participativa nos assuntos da sua comunidade, região e país.

Há que considerar, também, a notória integração das TIC em todos os aspectos da vida social e profissional, fazendo com que os cidadãos “exijam” o direito à informação, à participação na vida pública; desejam usufruir de um tipo “tratamento de cliente” semelhante ao privado, desejando transparência nas relações mantidas com as várias organizações públicas e privadas.

Os vários Gabinetes de Comunicação das autarquias já detectaram a importância de comunicar com segmentos de mercado, bem como disponibilizar informação e criar eventos de acordo com os vários segmentos de mercado e sensibilizar os cidadãos para necessidade da preservação do património histórico – cultural, da tradição e costumes locais, assim como dos recursos locais.

Tecnológica

A este nível, pode-se salientar a significativa inovação tecnológica, patente na proliferação do uso de computadores, telemóveis e outros instrumentos; no aparecimento de *gadgets*; no desenvolvimento de novos aplicativos e de *software* (avanços da Google); a interactividade e a robótica são disso exemplo, também.

O desenvolvimento e expansão da *internet* - especialmente, da difusão das redes sociais e *blogs*, afirmando-se como veículo preferencial de comunicação, divulgação e promoção de um produto, de uma empresa, de serviços ou de uma localidade à escala global - é um fenómeno de grande impacto em vários quadrantes da vida das pessoas e das organizações.

Ambiental

O aquecimento global do planeta tem desregulado os ciclos climáticos naturais, ao ponto de, nos últimos anos no nosso país, haver um alargamento do período sem precipitação e a subida do nível médio do mar, situação essa que pode ser verificada pela diminuição significativa da extensão do areal da Praia da Vagueira.

Infelizmente, em Portugal, continua presente em todos os verões o risco de redução da mancha florestal, resultado da criminalidade descontrolada e de políticas florestais que tardam a se efectivar para alteração desta realidade, como por exemplo, a introdução de espécies menos combustíveis. Há que considerar aqui a existência de uma considerável mancha florestal no município de Vagos, *habitat* de certas espécies, local de lazer e de convívio com natureza (parque de merendas, ciclovias).

Todos estes aspectos remetem para problemas e preocupações sustentáveis cada vez mais presentes no quotidiano das pessoas (hábitos de vida como a reciclagem, opção por energias renováveis, entre outros exemplos).

I.1.2. Análise da Concorrência

Este tipo de análise contribui com informação relevante para a tomada de decisão; pode ser efectuada indo junto dos concorrentes, através de conversas informais e/ ou fazendo a uma pesquisa das suas acções de divulgação, promoção e imagem, serviços, atendimento, entre outras formas, como ouvir os seus clientes.

Assim, a análise aqui efectuada, baseou-se em documentos como as agendas culturais, o relato eventos no site institucional, a publicidade em *outdoors* e *newsletters*, o *feedback* e “passa a palavra” por parte da população.

A nível da concorrência directa poder-se-ão identificar cinco possíveis municípios concorrentes: Aveiro, Cantanhede, Ílhavo, Mira e Oliveira do Bairro.

A escolha destes possíveis concorrentes teve por base os seguintes critérios:

- ✗ A localização geográfica: concelhos num raio de 15/20 km;
- ✗ Estatuto enquanto órgão administrativo local;
- ✗ Os objectivos estratégicos do município;
- ✗ Os eventos realizados;
- ✗ Estratégia comunicacional.

Fruto de uma análise baseada nestes critérios, poderão tecer-se as seguintes considerações sobre os municípios identificados como concorrência directa e em comparação com o município de Vagos:

- ✘ O município de Aveiro (10 Km a Norte de Vagos) beneficia da sua condição de capital distrito (maior apoio financeiro do Turismo do Centro, Turismo Portugal, do Governo); o objectivo estratégico assenta, essencialmente, no posicionamento turístico (ria, moliceiro, património histórico – cultural: Arte Nova); aposta num novo tipo turismo: Turismo de Negócios (Centro Cultural de Congressos e o Parque de Exposições);
- ✘ O município de Cantanhede (dista 20 km de Vagos) projecta-se através da Região da Bairrada (cultura e tradição) e de um evento de projecção nacional: a feira “EXPOFACIC”; aposta em centros de incubação de empresas (criação do “Biocant Park”);
- ✘ Os objectivos estratégicos do município de Ílhavo indicam um posicionamento turístico: Turismo Balnear, tradição da Pesca do Bacalhau (Museu Marítimo); Turismo Cultural: existência de um Centro Cultural e de Espectáculos (eventos à escala nacional);
- ✘ O município de Mira beneficia, em parte, da tradição da Região da Bairrada; estrategicamente, as praias deste concelho (Mira e Tocha) concorrem com as praias do concelho de Vagos (praias do Areão, Labrego e Vagueira);
- ✘ Quanto ao município de Oliveira do Bairro, a estratégia de apoio à indústria através da construção de uma Zona Industrial, pólo de concorrência directa à Zona Industrial de Vagos.

No que concerne ao município de Vagos, e baseado nos dados anteriores, os objectivos estratégicos poderão incidir numa política de desenvolvimento sustentável e de qualidade de vida, onde se poderá integrar quer o projecto do Parque Tecnológico de Nova Geração – em fase de desenvolvimento -, pois este visa uma selecção do tipo de indústrias (energias alternativas e componentes), com base num conceito de Parque auto-sustentável, com espaços verdes e serviços; quer, numa perspectiva ainda mais diferenciadora face aos municípios em consideração, um Parque Rural/ Agrícola, visto ainda existir, neste município, uma forte componente rural na via das pessoas (agricultura de subsistência, venda de produtos locais a pequenos comerciantes, jovens agricultores, Escola Profissional com cursos na área, entre outras oportunidades).

Este parque Rural/ Agrícola teria por base uma mistura de conceitos: por um lado, basear-se-ia na ideia de *Resort* no qual existiriam campos agrícolas a serem cultivados pelos proprietários das moradias, podendo estes vender os produtos cultivados como produção local (criando, inclusive e se assim pretendessem, a sua marca personalizada). Por outro lado, sendo que existe uma mancha

considerável de terrenos incultos em Reserva Agrícola Nacional (RAN) e mediante acordo com os proprietários, poderiam ser alugados para cultivo por jovens agricultores e alunos da Escola Profissional de Agricultura de Desenvolvimento Rural de Vagos (EPADRV), havendo, também, grande potencial de criação de empresas ligadas a este sector de actividade, beneficiando de infra-estruturas como transportes e vias de comunicação. A possibilidade de criação de parcerias estratégicas com o Parque Tecnológico de Nova Geração seria outra oportunidade a considerar. O posicionamento de uma oferta deste tipo passaria, necessariamente, por valores como a qualidade de trabalho com qualidade de vida e de bem - estar natural, junto a uma capital de distrito e onde ainda se pode obter uma moradia para viver e espaços verdes para passear e usufruir, por um lado, e praias ainda naturais, para descansar.

I.2. Análise Interna

I.2.1. Análise do Concelho de Vagos

Localização Geográfica de Vagos

Presentemente, o mapa político localiza o concelho de Vagos como situado na zona Sul do distrito de Aveiro, confinando a sul com os concelhos de Mira e Cantanhede – distrito de Coimbra -, a Norte com Ílhavo, a Este com Aveiro e Oliveira do Bairro, e a Oeste com zona costeira (ver Ilustração I4, em “Anexos”).

Relativamente ao espaço administrativo do distrito de Aveiro, o concelho de Vagos integra a NUT III – Baixo Vouga (ver Ilustração II, em Anexos).

Dados demográficos, sócio – culturais e políticos

Tendo como base valores referidos pelo INE, o concelho de Vagos dispõe de 164,9 km² de área, 22017 habitantes e uma densidade populacional de 140,7 hab/ km² que reflecte ainda uma baixa pressão populacional, expressando assim uma boa qualidade de vida para o concelho. (ver Tabela I5).

Tabela 8- População residente e densidade populacional Concelho de Vagos (por freguesia)

Freguesia/Concelho	Habitantes 2001	Área (Km²)	Dens. Pop. 2001 (Hab./Km²)
Calvão	2.010	15	133
Covão do Lobo	1.059	8	125
Fonte de Angeão	1.245	10	130
Gafanha da Boa Hora	2.277	37	61
Ouca	1.874	16	115
Ponte de Vagos	1.706	6	274
Soza	2.939	22	133
Vagos	4.010	22	186
S. António de Vagos	1.773	10	184
S. André de Vagos	2.051	12	165
Santa Catarina	1.073	7	157
VAGOS	22.017	165	133

Fonte: INE (consulta em 2010)

Confrontando com os concelhos limítrofes, verificamos que é o terceiro município em área total e que a sua densidade populacional é significativamente inferior em relação a Aveiro, Ílhavo e Oliveira do Bairro (ver Tabela 9, em baixo).

Tabela 9- Análise Comparativa Populacional

Municípios	Área Total (km²) ^(*)	População Residente HM, 2001 (indivíduos)	Densidade Populacional (Hab./km²)
Aveiro	199,9	73335	368,4
Ílhavo	73,5	37209	534,3
Oliveira do Bairro	87,3	21164	256,1
Vagos	164,9	22017	140,7
Cantanhede	390,9	37910	98,7
Mira	124,0	12872	106,0

Fonte: INE (consulta em 2010)

Tirando a década de 60 do século passado, Vagos esteve sempre a crescer. A distribuição etária de Vagos é a seguinte:

Tabela 10 - Análise Comparativa da Estrutura Etária

Municípios (Dados de 2001)	População Residente HM, menos de 14 anos	População Residente HM, 15-24 anos	População Residente HM, 25-64 anos	População Residente HM, 65 ou mais anos
Aveiro	11 570	8 469	41 778	11 530
Ílhavo	6 549	4 998	23 086	6 186
Oliveira do Bairro	3 619	2 532	12 315	4 778
Vagos	3 691	3 091	13 013	4 138
Cantanhede	4 942	4 315	21 092	8 582
Mira	1 673	1 591	7 171	2 834

Nota: Valores em número de indivíduos.

Fonte: Análise do Autor (2010), baseado INE (Anuário Estatístico Região Centro, 2007)

Se efectuarmos a comparação dos dados com os restantes concelhos, a população do concelho de Vagos é a quarta mais jovem, podendo traduzir-se em mão – de – obra especializada e disponível para trabalhar no sector industrial.

O número de estabelecimentos de ensino disponibilizados pelo concelho apresenta-se como suficiente face às necessidades. De salientar dois a existência da Escola Profissional “EPADRV” que poderá ser muito importante para o desenvolvimento do município pelos cursos técnicos oferecidos pela instituição, nomeadamente na área de produção agrícola, energias renováveis, *marketing* e turismo, constituindo mão – de – obra qualificada e, por consequência, um factor atractivo para os sectores industrial e dos serviços. (Ver Tabela 25, em “Anexos”).

No âmbito político, a actual constituição autárquica resulta da lista proposta pelo Partido Social-Democrata (PSD) sob liderança de Rui Cruz nas eleições de 11 de Outubro de 2009. O resultado desta votação ditou uma maioria absoluta para o PSD na Assembleia Municipal. No que respeita à vereação, a mesma é composta por cinco pessoas oriundas da área política vencedora do escrutínio e por duas pessoas da coligação “Vagos Primeiro” (Partido Popular + Partido Socialista).

O Presidente da Câmara – em dois documentos, “Programa Municipal 2005-2009 e “Linhas Estratégicas de Desenvolvimento para o Município e Vagos, 2007-2013” (âmbito do QREN) –, defendeu as seguintes medidas como prioritárias para os dois últimos mandatos:

- ✗ Reposicionar Vagos no contexto regional e local, através da implementação de infra-estruturas e equipamentos e valorização de recursos e factores de atractividade do município;
- ✗ Crescimento equilibrado da composição urbanística, incentivando o planeamento e ordenamento como instrumento de ligação como meio envolvente;

- ✗ Respeito pelo património rural e ecológico, mediante uma estratégia de desenvolvimento sustentável: gestão dos recursos naturais e qualidade ambiental;
- ✗ Melhoria das áreas afectas à exploração agrícola e florestal;
- ✗ Aposta em criação de espaços industriais (Parque Empresarial e Parque Eólico, inseridos numa Zona Industrial de Nova Geração);
- ✗ Preservação e protecção da orla costeira, ria e respectivo meio envolvente (Programa Polis da Ria Aveiro);
- ✗ Dinamização das potencialidades lúdicas e turísticas do Concelho: turismo de praia, turismo de repouso (unidades hoteleiras de qualidade e em ligação com a envolvente natural); actividades náuticas, percursos pedestres (promoção do património cultural, ambiental e paisagístico);
- ✗ Privilegiar áreas de actuação com potencial de projectos co-financiados por fundos comunitários (Educação: centros escolares; Acção Social: combate à pobreza e exclusão, criação de IPSS's, CPCJ; Gestão Municipal: modernização administrativa, Protecção Civil Municipal).

Condições climatéricas

A presença do Atlântico permite à região usufruir de um clima bastante agradável, em que não existem temperaturas muito baixas, nem muito altas. Esta afirmação sustenta-se numa temperatura média anual máxima de 18,1°C e uma mínima de 10,5°C.

Outro dado de referir consiste na predominância de ventos de nor-nordeste (NNW).

Infra-estruturas

A região onde se insere Vagos encontra-se presentemente bem servida por uma rede de auto-estradas (A1, A17, A29 e A25), facilitando em muito o acesso e a circulação nas envolventes.

Ao nível de infra-estruturas de comunicação, o município dispõe dos correios e de órgãos de comunicação social (os jornais “Terras de Vagos”, “Eco de Vagos” e “O Ponto” e a rádio “Voz de Vagos”). Também de assinalar a existência de várias ETAR'S, do Centro de Saúde de Vagos, complexo escolar e desportivo (piscinas, pavilhão e futuro Estádio Relvado com pista de atletismo) (ver Tabela 28, em “Anexos”).

Oferta turística

A oferta turística apresenta fragilidades resultantes da falta de informação sobre as suas particularidades e singularidades e a inexistência ou desadequação da sua promoção e distribuição, ou seja, a não existência de um produto estruturado. Contudo, e considerando os recursos naturais do

concelho em questão, para além da oferta de “praia e mar”, poderá ser explorado o Turismo de Natureza (passeios pedestres, ciclovias, passeios de moliceiro no rio Boco, parcerias com quintas para Agroturismo, etc.), Ecoturismo (campanhas e iniciativas com o envolvimento da população na preservação dos recursos), Turismo Religioso (Rota dos Santuários Marianos) (ver Tabela 27, em “Anexos”).

I.2.2. Visão

Como a própria designação o diz, por “visão” de uma organização entende-se a situação futura desejada a médio/ longo prazo, actuando como uma espécie de guia na definição dos objectivos e na realização da missão. Esta deve considerar os valores centrais da organização; deve perdurar por alguns anos, no entanto, deve ser alvo de adaptações e renovações (Kotler, 2004: 33).

Tratando-se de uma organização pública local, a visão do município de Vagos irá ao encontro de qualquer organização que preste serviço público: gerir e prestar serviços públicos, considerando os interesses deste tipo de serviço, visando os públicos – alvo do município, embora numa perspectiva de promoção e competitividade diferenciadora do face aos municípios identificados como potenciais concorrentes.

I.2.3. Missão

Este conceito traduz-se na explicitação da Visão por escrito, isto é, uma declaração redigida de forma concisa, objectiva e que apresente a estratégia, os objectivos gerais e os valores de uma organização, assim como esta se encontra organizada (Kotler, 2004: 33).

As missões das organizações da A.P. são sociais, logo, a missão de uma autarquia é gerir o seu território a vários níveis: no âmbito da educação, da saúde, do ambiente, do ordenamento, da segurança, entre outros.

À especificidade do serviço público acrescenta-se dois outros elementos: a comunicação (direito à informação, rigor informativo, isenção) e a distribuição dos serviços (cobertura territorial nacional, regional, local dos serviços). A nível local saliente-se o inevitável contacto directo com os cidadãos e o desenvolvimento de acções, juntamente com o sector privado, de cariz financeiro, histórico – cultural, de imagem e de orgulho da própria comunidade.

No caso concreto da autarquia em análise, embora não exista uma Missão definida, esta poderá ser formulada com base em informação existente – como por exemplo, “Linhas Estratégicas de Desenvolvimento para o Município e Vagos, 2007-2013” - e em alguns dos objectivos estratégicos da CM Vagos para 2010 – no âmbito do processo de implementação SIADAP – são:

1. “melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Município de uma forma percebida e reconhecida pelos munícipes e reduzir os tempos de resposta às suas solicitações, (...)”;
2. “promover a modernização administrativa (...)”;
8. “promover a divulgação dos produtos locais com relevo económico e cultural e do património ambiental com interesse turístico, utilizando-os como alavanca para o desenvolvimento sustentável do Concelho e captar proactivamente investimentos para o concelho que melhorem a empregabilidade dos munícipes e estimulem a permanência da população e fixação de novos habitantes no concelho.”.

Assim, estes poderão ser os objectivos estratégicos gerais da organização e que influenciarão, mais directamente, a visão e missão do Gabinete de Comunicação e R.P. da CM de Vagos.

I.2.4. Análise Organizacional da Câmara Municipal de Vagos:

Relativamente ao desempenho e procedimentos dos serviços internos da Câmara Municipal em causa, verificam-se os seguintes aspectos críticos, devidamente separados por seis principais áreas de intervenção:

Tabela II - Análise das principais áreas internas CM Vagos

Inovação	Produção de Serviços	Organização
<ul style="list-style-type: none"> ● Projecto “+Maria”: modernização administrativa (TIC, procedimentos mediante circuitos) – <i>in progress</i>; ● Renovação equipamentos informáticos; ● Funcionários com acesso intra e internet (excepto operacionais). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicação de circuitos digitais internos, ● Conceito de <i>one-stop-shop</i> no atendimento ao público - <i>in progress</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reorganização dos serviços: novo organograma (estrutura hierárquica); ● Organograma: contempla Gabinete de Comunicação e R.P.; ● Reposicionamento do pessoal, face a novas divisões e sectores; ● Implementação do SIADAP; ● Deficiente rede de comunicação interna.
Gestão	Marketing	Finanças
<ul style="list-style-type: none"> ● Implementação do SIADAP: novos dirigentes, novos objectivos e competências; ● Pessoal qualificado mas necessidade de reposicionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inexistência dos princípios de <i>marketing</i>: missão, visão, posicionamento, segmentação, objectivos e estratégias; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grande dependência do Orçamento de Estado (O.E.) anual; ● Dependência de projectos de financiamento (PRODER, QREN); ● Pagamentos aos fornecedores (117 dias)²⁴;

²⁴ Segundo listagem de prazo médio de pagamento superior a 90 dias, Direcção Geral Autarquias Locais (DGAL): dados

de pessoal segundo suas competências e formação; ● Inexistência de estratégia e objectivos.	● Inexistência de plano de comunicação interno e externo.	● Escassa disponibilidade recursos financeiros; ● Escassa rentabilização dos recursos endógenos.
--	---	---

Fonte: análise do autor, 2010

Examinando a tabela anterior, foi possível construir a Tabela 12 (Análise *SWOT* dos Serviços) presente no sub - tópico seguinte. Contudo, existem alguns aspectos positivos importantes a serem desenvolvidos e que tentam concretizar um dos objectivos estratégicos do executivo actual: a modernização administrativa. Porém, verificam-se, também, fraquezas relevantes e que se encontram na referida Tabela.

1.3. Análise *SWOT*

No que concerne ao município de Vagos poderá ser feita a seguinte análise *SWOT* (Tabela 12) a qual terá de ser considerada num processo de planeamento e definição de estratégia de comunicação.

Tabela 12 – Análise *SWOT* do Município de Vagos

Forças	Fraquezas
Clima favorável	Animação turística
Diversidade paisagística	Elevada sazonalidade
Facilidade de acesso	Inexistência de política de turismo
Riqueza ecológica	Alojamento e restauração
Tipicidade do concelho	Zona balnear
Elevada actividade associativa	Escassa oferta de meios de transporte
Sectores com potencial	Deficiente estrutura organizativa dos serviços camarários: inexistência Loja Cidadão e de Gabinete de Apoio às Empresas
Bons solos agrícolas	
Zonas Industriais e Parque Tecnológico Nova Geração	
Oportunidades	Ameaças
Novas tendências de mercado	Erosão do litoral
Alterações climáticas	Endividamento dos portugueses
Inovações tecnológicas	Endividamento e falência de empresas
Fragmentação das férias	Redução da despesa pública – PEC

referentes ao 2º trimestre de 2009; disponível em <http://www.dgaa.pt/default.asp?s=12+48>

Política reformista do Governo	Municípios vizinhos
Reestruturação do sector	
Estabelecimento de parceiras	
PIN – “Costa do Sal Golf Resort”	
Conjuntura de “crise”	

Fonte: Análise do Autor (2010)

Como complemento à análise anterior, será vantajoso realizar um mesmo tipo de observação, mas a um nível micro, ou seja, relativamente aos serviços da Câmara Municipal de Vagos, enquanto órgão de gestão do município (Tabela I3).

Tabela I3 - Análise *SWOT* dos serviços da Câmara Municipal de Vagos

Forças	Fraquezas
Projecto de Modernização Administrativa (“+ Maria”)	Objectivos e Estratégia deficientemente formulados
Diversidade de recursos naturais e endógenos	Deficiente comunicação interna e dependência interdepartamental
Tipicidade do concelho	Inexistência de política de comunicação e <i>marketing</i>
Reorganização dos serviços	Deficiente estrutura organizativa dos serviços camarários: inexistência Loja Cidadão e de Gabinete de Apoio às Empresas
Transferência de competências para autarquias	Inexistência de Gabinete de Comunicação e R.P.
Oportunidades	Ameaças
Novas tendências de mercado	Atrasos na libertação de financiamentos
Inovações tecnológicas	Endividamento dos portugueses
Novas formas e novos meios comunicação e <i>marketing</i>	Endividamento e falência de empresas
Política reformista do Governo	Redução da despesa pública – PEC
Reestruturação e modernização do sector	Gabinetes Comunicação municípios vizinhos
Apoios e financiamentos para tecnologia	Regulamentação do Governo
Estabelecimento de parceiras	
Consciencialização da importância da comunicação	
Desejo por informação	

Fonte: Análise do Autor (2010)

I.4. Segmentação de mercado e públicos - alvo

Aqui pretende-se identificar grupos de consumidores dentro do(s) mercado(s) – alvo que se pretenda atrair e com que prioridades.

No *marketing* local consegue-se identificar quatro mercados – alvo (*Mercator*, 1999: 584): visitantes (turistas, por exemplo), moradores e trabalhadores, negócios e indústrias e mercados de exportação.

Relativamente ao município de Vagos – com consequência directa num Gabinete de Comunicação e R.P. - consideraram-se os seguintes critérios para a segmentação e definição do público - alvo:

Tabela I4 - Critérios para segmentação e definição dos públicos - alvo da CM de Vagos.

Critérios		Município de Vagos
Geográficos	Localização física do <i>target</i> : local, região, país, etc.	Local: Concelho de Vagos; distrito: Aveiro; região: Centro de Portugal
Demográficos	Variáveis como: idade, sexo, rendimento, tamanho do agregado familiar, religião, etc.	<u>Físicos</u> : Toda a população de Vagos (jovens, idosos, residentes, trabalhadores)
		<u>Jurídicos</u> : organizações sector público, empresários, fornecedores, colaboradores
Psicográficos	Estilos de vida e comportamentos (influência da classe social, da personalidade, etc.)	Cidadãos que desejam ser informados, que procuram informação, que desejam contribuir para a divulgação do município, colaboradores internos;
Comportamentais	Classificação dos clientes segundo a sua motivação e atitude face aquisição do bem/ serviço.	Benefícios para o seu desempenho profissional; que utilizam tecnologia, lêem jornais; dinâmicos na comunidade

Fonte: Análise do Autor (2010), baseado em Kotler (2004: 178)

Tendo em conta que o mercado não é mais do que a conjugação de vários segmentos e considerando os critérios identificados em cima, podem ser vários os públicos – alvo da autarquia de Vagos: empresas e empresários, investidores e trabalhadores/ colaboradores das empresas sedeadas no município.

Apesar de o Turismo surgir numa posição secundária nos objectivos estratégicos deste município, isto é, possui relevância inferior face a um posicionamento mais de cariz empresarial – como será apresentado no tópico I.3.2. – exigirá, por certo, comunicação direccionada para os residentes no município e para visitantes – por exemplo, ao nível da realização de actividades lúdicas e culturais ao fim-de-semana.

Assim, o Gabinete de Comunicação e R.P. deverá desenvolver um plano de comunicação que se direcione para os vários públicos, tendo por base os seguintes prismas: comunicação municipal, institucional e informativa (informar e divulgar iniciativas, projectos da câmara municipal de Vagos; informação de serviço público).

I.5. Posicionamento

O posicionamento²⁵ tem como objectivo identificar a imagem de marca que uma empresa/organização/local deseja passar e que lhe permita posicionar-se face aos concorrentes.

Após análise efectuada, o posicionamento do Gabinete de Comunicação e R.P. deverá respeitar os objectivos estratégicos da CM Vagos, embora numa vertente ligada ao relacionamento com os munícipes e restantes públicos, tentando desenvolver procedimentos que correspondam às necessidades de comunicação da própria autarquia e dos seus públicos – alvo.

O posicionamento do município de Vagos poderá incidir num município que investe no desenvolvimento sustentável e na qualidade de vida. Como exemplo, é notória a aposta na implantação de indústrias de energias renováveis e de componentes para estas, num Parque Tecnológico de Nova Geração - também ele planeado e provido de infra-estruturas que favoreçam a qualidade de trabalho e a sustentabilidade como imagem de fundo deste Parque; concebido segundo um programa de ordenamento que contemplará uma zona de serviços (comércio, serviços escolares e hospitalares), outra de equipamentos (centro desportivo, lotes para hotelaria) e algumas infra-estruturas como um metro de superfície e zonas que potenciem a eficiência energética do Parque como painéis foto-voltaicos, arranjo paisagístico de grande impacto visual, por exemplo). Ao nível da chamada qualidade de vida, valores como o “bem-estar natural” (rodeado de diversidade paisagística e de uma considerável ruralidade) deverão prevalecer.

A comunicação desenvolvida pelo Gabinete deverá comunicar isso mesmo, primando pelo factor diferenciação de forma a adquirir vantagem sobre eventuais municípios concorrentes.

2) Planeamento Estratégico: Estratégia Organizacional e de Comunicação

A estrutura, organização, competências e estratégia do Gabinete deverão basear-se nas conclusões feitas aquando a fase de análise – diagnóstico (externo e interno). Desta maneira, estarão

²⁵ Devido a limitação de tempo para realização deste projecto, não foi possível realizar uma identificação exaustiva dos factores críticos de sucesso (FCS) que, segundo Reis (2000:38), são “aquelas variáveis (tarefas) que em determinado segmento do mercado têm de ser bem desempenhadas para que a empresa consiga melhores resultados do que a concorrência.”.

reunidos os dados importantes que permitirão atenuar um eventual desvio entre a estrutura e meios necessários para a criação do Gabinete e aqueles que efectivamente estarão disponíveis.

A definição da estratégia organizacional deste gabinete, responsável pela comunicação e imagem de uma autarquia, deverá respeitar, por um lado, a política de inovação para a A.P. - receptiva ao cidadão e apelo à participação deste nas decisões públicas - e por outro lado, os objectivos estratégicos do município de Vagos.

2.1. Estrutura Organizacional para um Gabinete de Comunicação e R.P.

2.1.1. Visão

Neste caso, o Gabinete de Comunicação e R.P. da CM de Vagos deverá tentar conjugar uma estratégia de comunicação que, por um lado, se baseie na visão da própria autarquia e, por outro lado, que possa contribuir para uma relação mais estreita e proveitosa do município com os seus segmentos – alvo, através de uma estratégia de comunicação adequada, inovadora e que difunda valores como a qualidade de vida, bem-estar natural e sustentabilidade.

2.1.2. Missão

A Missão, por consequência, poderá visar a satisfação dos vários públicos da autarquia e do Gabinete através da definição de uma estratégia de comunicação e imagem integrada e inovadora que coloque o município de Vagos como uma referência diferenciadora no distrito de Aveiro ao nível da qualidade de vida, bem-estar natural, sustentabilidade e inovação.

2.1.3. Públicos – alvo

Para além dos vários *stakeholders* identificados para o município e autarquia de Vagos, acresce-se o *target* que interage directamente como Gabinete de Comunicação e R.P.: funcionários, comunicação social (local, generalista e especializada), empresas (onde poderão englobar diferentes intervenientes como os investidores, os colaboradores das empresas, por exemplo), organizações privadas e públicas e residentes.

2.1.4. Posicionamento

Junto do seu *target* directo, este Gabinete, através de uma comunicação integrada e concisa, deverá afirmar o seu posicionamento enquanto gabinete diferenciador na forma de comunicar, de

gerir a informação, na elaboração de um plano de comunicação que vise diversos meios de comunicação e os integre de forma criativa.

O plano de comunicação a elaborar deverá projectar quer o posicionamento do município, quer o desempenho do Gabinete (estratégias, ferramentas, *mix* de comunicação) na divulgação desse mesmo posicionamento e na prestação de serviço público.

Como aspecto diferenciador, poderá ser criado um Gabinete de comunicação em parceria com a empresa gestora do novo parque industrial, podendo ser desenvolvido, em conjunto, um plano de *marketing* territorial.

2.1.5. Objectivos

Os objectivos são os resultados que uma organização espera alcançar; estes estão relacionados com a missão da organização, orientando as suas acções. Os objectivos devem ser quantificáveis, mensuráveis e concretos, realistas e definidos temporalmente.

Assim, os objectivos do Gabinete de Comunicação e R.P. do município de Vagos devem basear-se na Visão e a Missão da organização, contribuindo para a concretização destas; na verdade, um plano de comunicação que venha a ser desenvolvido por este Gabinete não só estará dependente da decisão dos dirigentes políticos e dos objectivos estratégicos municipais, como deverá contribuir para os atingir.

Porém, poderão ser enumerados alguns objectivos específicos do Gabinete de que são exemplo:

- ✕ promover uma imagem positiva e relevância do Gabinete para o bom funcionamento e desempenho da autarquia,;
- ✕ conquistar o interesse para as suas actividades;
- ✕ responder às necessidades de informação internas e externas.

2.1.6. Estrutura e Recursos

O novo paradigma organizacional da A.P. remete para um novo tipo de organização interna do trabalho. Assim, a estrutura de um Gabinete, Divisão ou sector dentro de uma Câmara Municipal dever ser o mais ligeira possível a fim de facilitar a rapidez e a qualidade da transmissão da informação.

Recursos Humanos

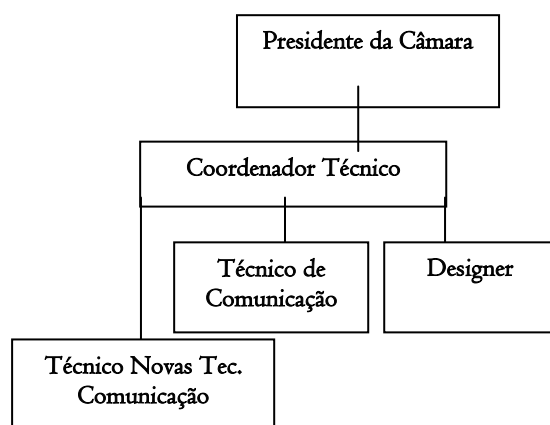
A política de recursos humanos visa uma gestão participativa, quer na delegação de tarefas, quer na participação de resultados.

O Gabinete de Comunicação e R.P., segundo o organograma dos serviços da C.M. de Vagos, hierarquicamente, poderá continuar a responder directamente ao Presidente da Câmara. Contudo, dependerá dos objectivos estratégicos e posicionamento desta organização ditar se este Gabinete passará – ou não - a Divisão, assumindo a responsabilidade total na comunicação interna e externa da CM de Vagos.

Numa fase inicial, a equipa do Gabinete em causa poderá ser composta por:

- ✗ Um coordenador: com formação em comunicação e/ou *marketing*, com experiência profissional e conhecimentos do sector público, com competências várias em TIC, línguas, gestão de projectos e planeamento estratégico;
- ✗ Um Técnico de Comunicação (polivalente, exercendo funções de R.P., inserção conteúdos no *website*, elaboração de boletins informativos, etc.);
- ✗ Um *designer* (desenvolvimento de comunicação e publicidade gráfica).

Ilustração 5 – Proposta de Organograma Funcional para Gabinete Comunicação e R.P., CM Vagos



Fonte: Análise do Autor (2010)

Este Gabinete contará, nesta fase, com o apoio dos colaboradores informáticos. Considerando o volume e tipo de actividades do Gabinete, a gestão das verbas cedidas e respectiva aplicação e, a afirmação crescente deste Gabinete na CM e na comunidade local, o recrutamento de novos colaboradores para o Gabinete poderá acontecer, nomeadamente, mais um *designer* (para desenvolvimento da área de *Merchadising*, por exemplo), um técnico de imagem e fotografia (para

concepção de vídeos e fotografia, apoio à comunicação social e a eventos). Como colaboradores indirectos poderão surgir técnicos da área de Turismo e Educação.

No que concerne ao tipo de relações de autoridade, estas serão maioritariamente, hierárquicas, respeitando o tipo de estrutura escolhido para a organização no seu todo, também ele, hierárquico. Porém, e face ao contributo das TIC no desenvolvimento das organizações em rede, facilitando o trabalho cooperativo e à distância, e considerando, também, a especificidade deste Gabinete, poderão existir formas de trabalho através de equipas multidisciplinares, englobando: colaboradores do sector da cultura, biblioteca e arquivo, planeamento, atendimento, pessoal operacional.

Ainda relativamente à estrutura, distribuição das funções/ tarefas terá em conta os seguintes elementos: especialização, coordenação e formalização.

- ✘ Especialização: cada uma das áreas de trabalho é da responsabilidade directa de pessoal específico, sem detrimento de *feedback* constante do ponto situação do que cada um faz aos restantes elementos; o trabalho de equipa é fundamental, sendo que deve haver polivalência nas funções, isto é, todos devem conhecer e saber fazer um pouco do que o colega faz;
- ✘ Coordenação: aqui, compete, ainda mais ao coordenador, conhecer todo o trabalho a realizar no Gabinete, ajustando as funções conforme as necessidades, coordenando e gerindo *timings* dos projectos – através de planos e relatórios de actividades anuais –, motivando e incentivando a cooperação entre todos para o sucesso do projecto. O coordenador também seria o responsável pela pesquisa de mercado (análise das tendências, análise concorrência);
- ✘ Formalização: oficialização, por escrito, da estrutura, funções e procedimentos inerentes a este Gabinete, de modo a garantir o seu cumprimento, atribuir responsabilidades, controlar o tempo, prever cenários e atingir objectivos.

A formação contínua também faz parte da estratégia de recursos humanos.

Recursos Físicos e Materiais/ Tecnológicos

- ✘ Espaço físico: uma sala ampla para que a equipa possa estar toda reunida; visto tratar-se de uma grupo de trabalho que prima pela criatividade e espírito de equipa, os seus elementos devem trocar ideias, sugestões, trabalhar em conjunto, realizar sessões de *brainstorming*, etc.;
- ✘ Meios materiais:
 - nesta fase inicial, cada elemento deve dispor de um computador (preferencialmente, portátil, visto à necessidade de deslocação ao exterior); deverá haver algum arquivo em formato físico (tipo portfólio de eventos, amostras de *kits* promocionais, etc.);

um quadro para sessões de *brainstorming* (encorajar a criatividade, participação de todos e criar um ambiente confortável);

- a nível de software, alguns *open sources* poderão ser utilizados: são eficazes, intuitivos, reconhecidos pelos vários públicos e grátis (por exemplo, ferramentas da Google como *Google Analytics*, *Google Docs*, de design gráfico; gestão de projectos);

Numa fase posterior, se for uma necessidade e se a aquisição for mais barata que a subcontratação, poderão ser adquiridos instrumentos como: impressoras para panfletos e certos *outdoors*, material audiovisual. Poderão existir alguns investimentos na capacidade de processar e armazenar informação.

Recursos Financeiros

Calcular um orçamento implica examinar custos de investimento no mercado e fazer uma previsão dos gastos. Tratando-se de um Gabinete inserido numa organização do sector público, existem muitas particularidades: dependência do Orçamento de Estado anual, do plano de actividades e do próprio orçamento anual da autarquia (publicidade, grafismo, material administrativo, ordenados).

O fundo maneiio e o aumento de orçamento para actividades do Gabinete deverão variar segundo o volume de actividades e eventos a desenvolver.

No entanto, existem alguns custos a carecer de financiamento prévio: salários e equipamento informático, por exemplo.

2.2. Mix de Comunicação

A estratégia de comunicação deve respeitar o posicionamento e missão da organização, comunicando - os de modo claro e objectivo, para que sejam facilmente perceptíveis pelo públicos – alvo.

O *mix* da comunicação é a escolha que se faz sobre os instrumentos de comunicação a utilizar: publicidade, R.P., força de vendas, *merchandising*, promoções, patrocínios, mecenato ou *marketing* directo, entre outros.

A escolha do *mix* de comunicação poderá variar consoante o evento a realizar, o perfil do público – alvo, o orçamento disponível; daí existir a necessidade de diferenciação entre as iniciativas promocionais, isto é, as que pretendem atingir um grande número de públicos, podendo revelar-se

dispendiosa (*Mass Media* tradicional - *Above the Line*), e as campanhas que visam a personalização, a interactividade e contacto directo com o cliente (*Below the Line*) – Tabela 15.

Tabela 15 – *Mix* de Comunicação

<u>Publicidade:</u> Imprensa TV <i>Outdoors</i> Rádio Cinema Internet (<i>banners</i>)	<p style="text-align: center;"><i>“Above the Line”</i> (recurso aos <i>Mass Media</i> tradicionais)</p>
<u>Promoção:</u> <i>Marketing</i> directo Salões, feiras exposições Mecenato <i>Sponsoring</i>	<p style="text-align: center;"><i>“Below the Line”</i> (sem recurso aos <i>Mass Media</i>; Duração: curta)</p>

Fonte: Análise do Autor (2010), baseado em *Mercator XXI* (1999:313)

Apesar do *mix* de comunicação poder variar, como já foi referido anteriormente, deverá existir uma linha de execução – base e em função das estratégias já formuladas.

Um plano de comunicação eficiente dever primar por uma comunicação integrada, valorizando certas ferramentas de comunicação que corresponderão melhor num contexto autárquico, em detrimento do caso empresarial puro – por exemplo, a publicidade a eventos realizados pela autarquia em outdoors e imprensa local.

Sabendo que o *mix* de comunicação consiste num conjunto de variáveis possíveis de conjugar com vista a alcançar com maior eficácia os objectivos estabelecidos, poder-se-á desenvolver um *mix* de comunicação base/ de referência para o Gabinete de Comunicação e R.P. da CM de Vagos, baseado numa abordagem mista de “*above the line*” com “*below the line*”.

Como áreas de intervenção e formas de comunicação do Gabinete em questão:

I. Em matéria de Organização/ Acompanhamento de Eventos e Comunicação: comunicação institucional e inter-institucional; acções de promoção e produção de actividades; gestão quotidiana das acções de comunicação; comunicação com jornalistas.

✗ R.P.:

- Objectivos: envolvimento do munícipe; informação e assessoria de imprensa (*press releases*); credibilização;
- Principais suportes: comunicados à imprensa (revistas e jornais locais); “*kits* de imprensa” (selecção de informação, conteúdos, fotos a fornecer à imprensa para publicação); Rádio local; boletins e folhetos sobre as actividades da autarquia de Vagos; relatórios anuais, *muppis* interactivos no edifício da CM, disponibilizando informação sobre os serviços, etc.

✕ *Marketing* Directo:

- Objectivos: identificar, conquistar e fidelizar clientes actuais e potenciais; informar e estimular a acção do munícipe
- Principais suportes: Correio directo (*direct mail*); *direct response*: recurso a meios tradicionais com rádio e imprensa ou *outdoor* para informar um serviço, evento, actividade, desejando obter *feedback* (via *e-mail*, telefone, etc.); discussões públicas; *roadshows* (com eventuais investidores, comunidade local, etc.).
- Elaboração de um Plano de *Marketing* Digital, juntamente com Divisão Sistemas de Informação (*Customer Relationship Management*);

✕ Mecenato:

- Objectivos: notoriedade; posicionamento; credibilização
- Principais suportes: apoio a eventos solidariedade social, incentivo à cultura - por exemplo, campanhas/ feiras de recolha de livros usados em troca de bens necessários à comunidade local, naquele período de tempo.

2. Identidade Visual e Corporativa e Publicidade:

✕ Publicidade:

- Objectivos: informar, divulgar serviços, eventos; notoriedade e imagem
- Principais suportes: Imprensa e rádio local e regional (por vezes, se o evento o justificar, poderá recorrer-se à TV); *outdoors*; *banners* na abertura *website*; TV Corporativa, *muppis* interactivos, *workshops*, acções de charme com empresários locais e eventuais investidores, publicidade em autocarros/ transportes (da autarquia ou de transportadores de serviço ocasional, etc.

✗ Feiras e exposições:

- Objectivos: divulgação do município segundo o seu posicionamento;
- Principais suportes: *stands* elaborados segundo a estratégia (cores, logótipo, disposição elementos comunicacionais, etc.)

✗ *Merchadising*:

- Objectivos: promover produtos alusivos ao município, aos eventos e às iniciativas (Concepção da identidade visual - logótipo, slogan e, eventualmente, definição da marca); incentivar à decisão de compra (colocação de produtos como T-shirts, camisolas, canecas, nos postos de turismo).

Terá de ser considerado, aquando a elaboração do plano de comunicação para um dado eventos/ actividade, as vantagens e desvantagens de cada meio (os custos, o tempo de vida útil, a dimensão da segmentação, são alguns exemplos a considerar).

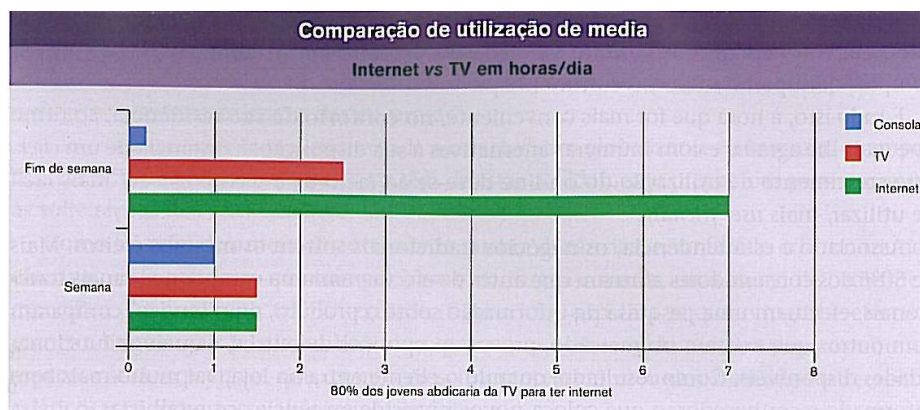
Para além de uma abordagem genérica do *mix* de comunicação, poderá ser proposto o seguinte *mix* de comunicação para cada público – alvo:

Tabela I6 - Públicos - alvo e *Mix* de Comunicação do Gabinete de Comunicação e R.P.

Públicos-alvo	<i>Mix</i> de comunicação	
Comunicação Social	R.P. (assessoria de imprensa); <i>Marketing</i> directo (envio <i>flyers</i> , <i>newsletter</i> , etc.)	
Residentes	Feiras e exposições; Publicidade (<i>outdoors</i> , internet, rádio local, imprensa local); <i>Marketing</i> directo (entrega de <i>flyers</i>)	
Empresas	Investidores	R.P.: <i>workshops</i> ; “acções de charme”, sessões de esclarecimento.
	Colaboradores	<i>Marketing</i> directo (<i>newsletters</i> , <i>flyers</i>), publicidade, <i>outdoors</i> .
Organizações públicas e privadas	<i>Internet</i> , <i>press-releases</i> ; Mecenato (acções de sensibilização cívica e social)	

Fonte: análise do autor baseada em documentos (documentos internos da autarquia, folhetos, *website*, etc.) (2010)

A selecção dos canais de comunicação a utilizar na divulgação de um evento é extremamente importante para que este seja comunicado com eficácia. Também é importante analisar as tendências e preferências dos *target* com quem se deseja comunicar.

Ilustração 6 – Comparação da utilização de *media*

Fonte: Dionísio, Pedro et al, *b – Mercator*, pp. 40, (2009)

A figura 6 ilustra um estudo realizado pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e que permitiu concluir que a *internet* é o meio de comunicação preferencial de 80% dos jovens inquiridos (*b- Mercator*, 2009: 40.) Face a este cenário, é possível, verificar que a *internet* será uma ferramenta de comunicação de relevância. Realce, também aqui, a tendência crescente do recurso ao *Blended Marketing* e *Marketing* digital. Quanto ao primeiro, este caracteriza-se pelo desenvolvimento de actividades de *marketing* de modo integrado, isto é, conjugação de meios *online*/ interactivos, com os meios tradicionais de “fazer” *marketing*.

Relativamente ao *Marketing* Digital, este potencia a massificação das redes sociais – como *facebook*, *twitter*, *hi5*, *flickr*, *youtube*, entre outras – promovendo marcas e serviços através de uma espécie de “passa a palavra” digital. No que à A.P. diz respeito, este pode ser um instrumento de comunicação a utilizar como veículo de divulgação da missão e valores junto dos vários públicos-alvo, bem como, atracção de certos segmentos de mercado (turistas, empresas, investidores, residentes, população jovem, etc.), gestão imagem e reputação *online*, influência positiva de opiniões, ouvir e interagir com cliente de forma a difundir estratégias (por exemplo, apoio ao *marketing* social, através de divulgação de campanhas sensibilização social em áreas como saúde, educação, protecção a acção social), participação, colaboração e motivação dos funcionários, aumento tráfego do *website*.

2.3. Exemplo de uma intervenção do Gabinete de Comunicação e R.P.

Enquadramento

O evento da C.M. de Vagos seleccionado para ser alvo de uma proposta de elaboração por parte do Gabinete de Comunicação e R.P. da autarquia em causa – caso venha a ser criado – intitula-

se de “Semana Cultural”. Trata-se do evento com maior projecção e visa criar impacto no seio da população local através da mobilização conjunta de Jardins-de-infância (J.I.) e escolas, associações de pais, IPSS's, associações culturais e desportivas. Durante uma semana a comunidade local pode mostrar as iniciativas promovidas pelas associações e grupos; desenvolvem-se, também, formas de sensibilização para a Educação e Cultura através de momentos como peças de teatro, concertos de música, workshops de leitura e artesanato, entre outras actividades.

Este evento não beneficia, actualmente, de um “verdadeiro” trabalho de comunicação, visto ser somente organizado por colaboradores da autarquia e alocados a sectores como a Educação, Cultura, Desporto e Juventude. Desta forma, segue-se uma possível proposta de intervenção futura do Gabinete de Comunicação e R.P. da CM de Vagos.

PROPOSTA

Comunicação, Educação e Cultura

Neste tipo de eventos a comunicação deverá ser persuasiva ao ponto de convencer o público a procurar e a participar nas iniciativas do evento, sendo-lhes explicado, com antecedência, onde participar e o que poderão beneficiar com essa participação.

Identificação do *target*

Dado os objectivos inerentes a este tipo de eventos – explicados no ponto “Enquadramento” – definiram-se os seguintes *targets*: Jardins de Infância e escolas, associações de pais, associações locais (culturais e desportivas), IPSS's, residentes, visitantes, empresas locais (área da restauração, por exemplo) e investidores.²⁶

Duração do evento

O evento em causa terá a duração de uma semana, com iniciativas a decorrerem o dia inteiro e parte da noite; durante os dias úteis, as acções incidirão sobre as escolas, IPSS's e Centros de Dia; à noite, serão alargadas à comunidade e visitantes, assim como acontecerá ao fim-de-semana, com espectáculos de música ao vivo, participação em certos programas televisivos de entretenimento e de divulgação cultural.

²⁶ Com o propósito de sensibilizar para o cariz social, educacional e cultural do eventos como uma mais valia para as

Arquitectura da Comunicação

Para um plano de comunicação eficaz é necessário considerar três pontos-chave: “o que dizer”, “como dizer” e “quem diz”.

No que concerne ao primeiro ponto-chave, o Gabinete deverá encontrar temas, ideias a desenvolver no evento mas que correspondam ao posicionamento da autarquia: bem-estar natural, qualidade de vida e inovação.

No ponto-chave “como dizer”, ou seja, a estratégia de comunicação deverá compreender uma mensagem que transmita os benefícios da participação e intervenção directa num evento deste tipo: participação conjunta de pais e filhos, interacção entre gerações diferentes (idosos e jovens), envolvimento social por parte das empresas locais, através de *workshops* de cozinha, por exemplo, onde pais e filhos trabalharão em conjunto, sessões de leitura, entre outros.

“Quem vai comunicar o conceito” será o próximo passo a considerar, isto é, as fontes usadas na transmissão poderão basear-se num “patrocinador da mensagem” (neste caso, a CM de Vagos, podendo, todavia, ser designada um figura pública, um líder de opinião).

Localização e espaço físico do evento

O evento realizar-se-á no centro da vila de Vagos. O espaço físico contemplará o antigo edifício dos Paços do Concelho, tendas com mesas e cadeiras, divisões (“barracas”), zonas específicas para exposições, restauração, workshops, animação, por exemplo. O gabinete de Comunicação e R.P. deverá preocupar-se, também, com a criação de zonas para a comunicação social – que usufruam de boa visibilidade e de fácil acesso aos intervenientes, bem como zonas de acreditação para validação dos jornalistas, entrega de material primários e encaminhamento destes no evento).

Calendarização:

A definir de acordo com todos os sectores da autarquia envolvidos nas actividades do evento.

Actividades do evento:

Serão desenvolvidas actividades pré -, durante e pós - evento e específicas do Gabinete de Comunicação e R.P.:

- Pré-evento: assessoria de imprensa, promoção e publicidade;

empresas em termos de projecção, promoção e imagem.

- Durante o evento: acreditação da comunicação social e entrega de *kits*; acompanhamento e explicação do evento por parte de um elemento do Gabinete; acções junto da comunidade (questionários sobre o interesse do evento, sugestões e melhorias);
- Pós-evento: assessoria de imprensa, elaboração de relatórios de comunicação do evento e respectiva avaliação.

Seleção dos canais:

Por canais pessoais entendem-se os meios de comunicação especializados que visem aproximar o público-alvo da organização, neste caso. Assim, podem-se enumerar:

- *Face-to-face*: acções de esclarecimento sobre o evento junto das escolas, associações, empresas; distribuição de *flyers*. Este canal permite obter *feedback* imediato.
- *E-mail*: a baixo custo, possibilidade de canal de comunicação nos dois sentidos, com recurso à base de dados da autarquia.

Relativamente aos canais não pessoais, estes poderão implicar um custo mais elevado, embora permitam um maior número de públicos. Alguns exemplos:

- Rádio e imprensa local;
- *Website* da C.M: destaque para o evento; recurso às rede sociais;
- Muppies em locais estratégicos.

Definição do orçamento:

Considerando que o orçamento global de comunicação é determinado anualmente e visa atribuir as verbas necessárias para o desenvolvimento das acções de comunicação, estas verbas do plano de comunicação deverão ser compreendidas como um investimento que podem trazer benefícios e vantagens para a autarquia.

O orçamento, para este evento, deverá considerar dois grupos de custos distintos:

- Custo de Comunicação
 - “*Above the Line*”: meios de suporte como a imprensa, a rádio, *outdoors*;
 - “*Below the Line*”: *marketing* directo, mecenato;
 - *Custos técnicos*: tipografia e *design*, *flyers*, fotografias;
- Custo Administrativo: despachos, deslocações, material, etc.

Definição do *Mix* de Comunicação do evento:

Com base nos dados obtidos para a preparação da proposta em causa – objectivos, estratégia, *target*, localização física, actividades a desenvolver, mensagem a difundir, entre outra informação – poder-se-á definir o seguinte *mix* de comunicação específico para este evento:

- *Merchadising*: criação de um espaço, estrategicamente situado “no caminho” dos visitantes, para exposição de uma linha de produtos alusiva ao evento e/ou ao município (com a marca e identidade definidas): bonés, lápis, *T-shirts*, canecas, cadernos, porta-chaves e alguns produtos criativos produzidos pelas associações locais;
- Publicidade: meios como a rádio (*spots*), a imprensa, *outdoors*, *internet*;
- *Marketing* directo: “*marketing* boca-a-boca”, *e-mail*, redes sociais – com o objectivo de divulgação a curto/ médio prazo²⁷;
- Patrocínio e Mecenato: apoio a associações, escolas;
- R.P.: assessoria de imprensa a jornalistas, acções de charme a investidores, *workshops*.

²⁷ A médio prazo visto tratar-se de um evento a realizar-se todos os anos.

Capítulo VI – Balanço Final: conclusões, limitações e desafios

Como foi referido no planeamento estratégico, a tendência do mercado conduz à importância crescente das TIC, da internet, em suma, da comunicação na vida de qualquer cidadão: quer na esfera privada, profissional, quer enquanto cidadão e agente social.

Neste sentido, e como foi referido no início deste trabalho, foi estabelecido como objectivo principal desta proposta de projecto a definição de uma estratégia de comunicação que, planeada e estruturada, possibilitasse encontrar uma possível estratégia organizacional que constituísse a base da criação de um Gabinete de Comunicação e R.P. na CM de Vagos.

Neste contexto, era, também, objectivo deste projecto realçar a importância da aplicação de princípios e ferramentas de *marketing* ao serviço da gestão da comunicação externa, identificando-se os vários tipos de *marketing* passíveis de aplicar no sector público.

Para tentar alcançar este último objectivo, numa primeira instância, e na parte teórica, procedeu-se a uma revisão da literatura mais relevante que permitisse uma melhor compreensão da evolução da A.P., no que à comunicação externa diz respeito. Aqui, foi analisada a forma como a A.P. comunicava com o cidadão durante o séc. XX, e quais as principais tendências nos meios e tipos de comunicação neste início de séc. XXI. Destacou-se, neste âmbito, o tipo de comunicação mantido entre o Poder Central e Local, e que consequências para a gestão pública das três grandes abordagens sobre as reformas na A.P.: A.P. Burocrática, NGP e a emergente Governação/ Gestão do Valor Público, culminando com a introdução de técnicas e ferramentas de gestão e *marketing* ao serviço do sector público.

Para cumprir o objectivo principal deste projecto, tentou-se demonstrar a realidade do Poder Local, onde se tem verificado, a crescente relevância dos Gabinetes de Comunicação e R.P. na gestão da comunicação com os vários públicos, na construção de uma imagem de uma A.P. mais receptiva, compreensiva, mediante: uma estratégia de enfoque no cidadão, incentivando a interactividade com este; a difusão de uma consciência social na tomada de decisões públicas, as quais, cada vez mais, devem ser transparentes; o desenvolvimento de novas formas de relacionamento com os cidadãos, com destaque para o recurso às TIC – como por exemplo, o caso das redes sociais, as quais permitem, por um lado, uma participação mais motivada da parte do cidadão, e por outro lado, possibilitam a qualquer autarquia conhecer melhor o munícipe, avaliar as suas experiências relativamente aos serviços prestados por elas. Tal foi demonstrado através da análise de boas práticas da CM de Óbidos.

Após a revisão da literatura e tratamento de um exemplo de boas práticas no sector em causa, o projecto foi direccionado para a autarquia de Vagos, onde o crescimento e atribuição de competências, conduziu à necessidade/ oportunidade de criar um Gabinete de Comunicação. Deste modo, este projecto tentou apresentar uma proposta de planificação e estruturação de um Gabinete de Comunicação e R.P., enquadrado na realidade da CM de Vagos, pronto a ser alvo de uma primeira avaliação (objectivos e metas) e futura implementação.

No que concerne às restrições ao estudo, a temática abordada centrou-se na evolução da gestão pública e autárquica, no domínio da comunicação e *marketing*, optando-se pela definição da estratégia de comunicação de um Gabinete de Comunicação e R.P. a nível autárquico – restrições de âmbito.

Quanto às restrições geográficas, a autarquia em estudo foi a de Vagos, por se tratar de uma autarquia sem implementação de um Gabinete deste tipo e sem procedimentos de comunicação estabelecidos, mas com potencialidades ao nível dos seus recursos endógenos, culturais, económicos e turísticos que poderão beneficiar deste aspecto e, consequentemente, potenciar para o crescimento e desenvolvimento do concelho de Vagos.

Como limitações na recolha de dados, é relevante a inexistência de dados estatísticos actualizados sobre o município em causa – os últimos datam dos Censos de 2001 -, assim como bibliografia sobre a formação e organização política do concelho, seus presidentes de câmara e respectiva cronologia.

Perante estes aspectos, considerando a limitação de tempo para a elaboração deste estudo e o facto de uma implementação de um plano estratégico implicar a colocação em prática de processos de mudança que levarão aos objectivos estratégicos, optou-se pela proposta de um projecto onde se desenvolveram, apenas, as fases de análise e planeamento estratégico, sendo que o processo de implementação ficará a cargo da CM de Vagos, mais especificamente, dos seus dirigentes políticos, os quais ditarão a possibilidade de execução do projecto em causa.

Será relevante referir ainda que, apesar desta proposta de estratégia para um Gabinete de Comunicação e RP numa autarquia assentar, maioritariamente, na segunda abordagem considerada na teoria sobre a evolução da A.P. (a NGP), as ferramentas e estratégias constantes no projecto, face à emergência de um novo paradigma (Governação /gestão do Valor Público), poderão ser alvo das devidas adaptações, nomeadamente, ao nível da estrutura do Gabinete, tentando, deste modo, responder a um munícipe que está a evoluir de uma posição de “cliente” para um cidadão pleno de direitos como a autonomia e liberdade de escolha.

Acrescente-se que uma fase de implementação contempla um plano de acção que será, também, um projecto de mudança, logo, terão de existir momentos de avaliação e controlo periódico dos objectivos, fixação de medidas (medição dos objectivos), definição das acções a realizar, estabelecimento de prazos e enunciação do responsável. Aqui, um gráfico de *Gantt* poderá ajudar na visualização desses e de outros elementos, tais como: tarefas, *timing*, etc., bem como permitirá acompanhar o ponto de situação do projecto.

Alguns dos principais contributos deste projecto poderão ser: por um lado, uma apresentação sobre a evolução do tipo e meios de comunicação na A.P., demonstrando o poder crescente da comunicação e do *marketing* neste sector; por outro lado, a proposta de uma estratégia de comunicação e respectivo planeamento, adaptados ao sector público, mais especificamente, ao nível da gestão autárquica, primando pela definição dos produtos e respectivo mix de comunicação possível de implementar na autarquia alvo do estudo.

Como sugestões para trabalhos possíveis de desenvolver futuramente poderá ser a própria implementação/ operacionalização do projecto e consequente avaliação, análises críticas na perspectiva do SIADAP – visto ser um projecto a decorrer na CM de Vagos e que implica a definição de objectivos e estratégias, bem como planeamento -, da qualidade dos serviços prestados pela autarquia, entre outros.

BIBLIOGRAFIA

- ABRANTES**, Câmara Municipal de – “Cidade de Abrantes – Plano e de *Marketing* Territorial”, Quaternaire Portugal – Consultora para o Desenvolvimento, SA [Consult. a 10.02.2010]. Disponível em <http://www.cm-abrantes.pt/pt/conteudos/ordenamentoterritorio/planos/Plano%20de%20Marketing%20Territorial/pe.htm>
- ALVES**, André Azevedo; **MOREIRA**, José Manuel (2004) – *O que é a Escolha Pública?: para uma análise económica da política*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas. Janeiro. ISBN 972-8818-17-3.
- ANTÓNIO**, Nelson Santos (2006) – *Estratégia Organizacional: do posicionamento ao movimento*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN 972-618-402-9.
- AZEVEDO**, Alfredo (2007) - *Administração Pública – Modernização Administrativa, Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos, CAF e SIADAP*. Maia: Grupo Editorial Vida Económica. ISBN 978-972-788-236-6.
- AZEVEDO**, António – *Cidades Como Marcas: O Papel da Estratégia de Comunicação no Contexto do Marketing Territorial*. Livro de Actas nº 4, SOPCOM. [Consult. 28.07.2010]. Disponível em <http://www.bocc.uff.br/pag/azevedo-antonio-cidades-como-marcas.pdf>
- BARDIN**, Laurence (1990) – *Análise de Conteúdo*; trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, Lda. ISBN 972-44-0898-1.
- BILHIM**, João (2004) - *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação. ISBN 972-8589-37-9.
- BILHIM**, João (2005) – *Teoria Organizacional: estrutura e pessoas*. Lisboa: ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-62-7.
- CÂMARA MUNICIPAL DE VAGOS** (2007) – *Os Forais Manuelinos de Soza e de Vagos*. Paredes: Reviver Editora. ISBN 978-989-8021-04-5.
- CARAPETO**, Carlos; **FONSECA**, Fátima (2005) - *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. 1ª edição Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN 972-618-354-5.
- CARDOSO**, Agostinho (2008) – “A Modernização na Administração Pública”, in dissertação em *Qualidade Apercebida e Satisfação do Município – avaliação nos municípios da AMAVE NUTIII/ Ave*, Biblioteca Digital on-line Universidade Fernando Pessoa. [Consult. a 03.03.2010]. Disponível em <https://bdigital.ufp.pt/dspace/handle/10284/1066>
- CAMILO**, Eduardo J. M. (1999) – “Estratégias de Comunicação e Municípios”, Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação da Universidade da Beira Interior. [Consult. a 22.11.2009]. Disponível em <http://www.bocc.uff.br/pag/texto.php?html2=camilo-estrategias-municipios.html>

- CÔRTE-REAL**, Ana; [et al.]. (2007) – *O Livro da Marca*. Alfragide: Publicações Dom Quixote. ISBN 978-972-20-2841-7.
- CUNHA**, Acácio Manuel Carvalhal; **DUARTE**, António Manuel Ezequiel (2002) - *Modernização Autárquica – A Experiência do Município de Torres Vedras*. 1ª edição, Cascais: Editora Pergaminho, Lda. ISBN 972-711-217-X.
- DIONÍSIO**, Pedro [et al.] (2009) - *B - Mercator, Blended Marketing*. 1ª edição Alfragide: Publicações Dom Quixote. ISBN 978-972-20-3776-1.
- DOHERTY**, Tony L.; **HORNE**, Terry - *Managing Public Services: implementing Changes: a thoughtful approach to the practice of management*. London: Routledge, 2001.XII. ISBN 0-415-18028-7.
- FERNANDES**, António Teixeira (1992) – “O Poder local e Democracia”, in [Revista da Faculdade de Letras: Sociologia, série I, Volume 2, pp. 29](#). Biblioteca Digital on-line Faculdade Letras da Universidade do Porto. [Consult. a 01.06.2010]. Disponível em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo6651.pdf>
- FERREL**, O. C.; **HARTLINE**, Michael D. - *Estratégia de Marketing*, trad. Mauro de Campo Silva e Roberto Galman. 3ª edição. São Paulo: Thomson Learning. ISBN 85-221-0482-4.
- FONSECA**, Paulo A. Lucas (2002) – Estudo “ Índices de Desenvolvimento Concelhio”. [Consult. a 10.11.2009]. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=106398&ESTUDOSmodo=2
- FONSECA**, Fátima; **CARAPETO**, Carlos (2009) – *Governança, Inovação e Tecnologias: o Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. 1ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN 978-972-618-535-2.
- GOUVEIA**, Luís M. B. (2007) – “Uma Perspectiva Orientada ao Território para o local e-Government”, XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007 [Consult. a 22.07.2009]. Disponível em http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/lbgouveia_clad07.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE)** – Anuário Estatístico Região Centro (2007). [Consult. a 10.11.2009]. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=42949141&PUBLICACOESmodo=2
- JALALI**, Carlos (2005). “Nova Governança, nova cidadania? Os cidadãos e a política em Portugal”, in *Tékhnē* (Revista de Estudos Politécnicos). Volume II, nº. 4, pp. 028-038 [Consult. a 31.03.2010]. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n4/v2n4a03.pdf>
- KOTLER**, Philip; **KELLER**, Kevin Lane (2007) - *A Framework for Marketing Management*. 3ª edição; New Jersey: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-145258-4.
- KOTLER**, Philip (1997) - *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, trad. Ailton Bomfim Brandão. 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, SA. ISBN 85-224-1825-X.

- KOTLER, Philip (1978) – *Marketing para Organizações que não visam o lucro*; trad. H. de Barros. 1ª edição, São Paulo: Editora Atlas, SA.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (2004)- *Princípios de Marketing*; trad. Arlete Simille Marques e Sabrina Cairo. 9ª edição, São Paulo: Pearson Education Brasil. ISBN 85-87918-19-2.
- KOTLER, Philip; LEE, Nancy (2008) - *Marketing no Setor Público*; trad. Gabriela Perizzollo e Patrícia Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, Warton School Publishing. ISBN 978-85-7780-069-8.
- KOTLER, P. e GERTNER, D. (2002) – “Country as a brand, product and beyond: a place *marketing* and brand management perspective”, *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, edited by Nigel Morgan, Annette Pritchard and Roger Pride. ISBN 0-7506-5969-6. [Consult. a 04.11.2009]. Disponível em <http://books.google.pt/books?id=7M3nSkIMBn4C&printsec=frontcover#v=onepage&q=country%20as%20a%20brand&f=false>
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000) – *Marketing Estratégico*; trad. Maria Rita Isò Szolnok de Noronha e Azeredo. 4ª edição. Lisboa: Editora McGRAW-HILL. ISBN 972-773-040-X.
- LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim Vicente, DIONÍSIO, Pedro (1999). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. 11ª edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LOVELOCK, Christopher H. (1996) – *Services Marketing*. Third Edition, New Jersey (EUA): Prentice Hall, Inc. ISBN 0-13-455841-3.
- MADUREIRA, César e RODRIGUES, Miguel (2006). “A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa”, in *Comportamento Organizacional e Gestão*. Volume 12, nº 2, pp. 153-171 [Consult. a 25.02.2010]. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a02.pdf>
- MARKETEER (2006) – “Marcas de Cidades – *Marketing* Territorial para o Desenvolvimento”, artigo da revista mês de Fevereiro (pp. 74-86)
- MARKETEER (2008) – “City Branding – Cidades que marcam o futuro”, artigo da revista mês de Janeiro
- MOREIRA, José Manuel; JALALI, Carlos; ALVES, André Azevedo, coordenação (2008) – *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública – para um novo paradigma do Serviço Público*. Coimbra: Edições Almedina, SA. ISBN 978-972-40-3388-4.
- MOREIRA, José Manuel; ALVES, André Azevedo – *Gestão Pública e Teoria das Burocracias – entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública*, in Oeiras: Cadernos INA - 47, 2010. ISBN 978-989-8096-36-4.
- MOREIRA, José Manuel; ALVES, André Azevedo (2009) – “Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública”, in Revista *Enfoques*, Volume VII, nº 11.
- MOREIRA, J.R.M. (2007). *A identidade das cidades: Caso da Cidade da Covilhã*. Dissertação de Mestrado em Gestão, *Marketing* das Cidades. Universidade da Beira Interior, Covilhã. [Consult. A 28.01.2010]. Disponível em http://www.google.pt/search?source=ig&hl=pt-PT&rlz=IGIGGLQ_PT-

[PTPT257&q=A+identidade+das+cidades%3A+Caso+da+Cidade+da+Covilh%C3%A3.+Disserta%C3%A7%C3%A3o+de+Mestrado+em+Gest%C3%A3o&meta=lr%3D&aq=f&oq=](#)

MOZZICAFREDDO, Juan (1997) – *Estado providência e Cidadania em Portugal*. Oeiras: Celta Editora. Lda. ISBN 972-8027-56-7.

NEVES, Arminda (2002) – *Gestão na Administração Pública*. 1ª edição. Cascais: Editora Pergaminho, Lda. ISBN 972-711-376-1.

ODGEN, James R. (2002) – *Comunicação Integrada de Marketing – modelo prático para um plano criativo e inovador*; trad. Cristina Bacellar. São Paulo: Prentice Hall. ISBN 85-87918-17-6. recursos on-line [Consult. 14.II.2009]. Disponível em http://wps.prenhall.com/br_ogden_comunmarke

PROENÇA, João F. (2008) - *Marketing de Serviços Públicos - casos de estudo portugueses*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN 978-972-592-218-7.

QUIVY, Raymond; **CAMPENHOUDT**, Luc Van (2008) - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*; trad. João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. 5ª edição. Lisboa: Gradiva – Publicações, SA. ISBN 978-972-662-275-8.

REGO, Arménio (2007) - *Comunicação Pessoal e Organizacional: teoria e prática*. 1ª edição, Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN 978-972-618-467-6.

REIS, Lopes dos (2000) - *Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação*. 1ª edição, Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-2651-1.

ROCHA, Oliveira J. A. (2001) – *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: Edição INA. ISBN 972-9222-26-6.

ROCHA, J. A. Oliveira (2000) – “A Dialéctica da Modernização do Governo Local: Agenda para o Século XXI” - [Consult. a 09.II.2009]. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2912>

ROCHA, J. A. Oliveira (2001) – “Relações entre o Poder Político e os Funcionários” -[Consult. a 09.II.2009]. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2908/1/relacoes%20entre%20pp.doc>

ROCHA, J. A. Oliveira (1997) – “O Futuro da Governação Local” - [Consult. a 09.II.2009]. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2911>

RODRIGUES, Miguel A. V. e **ARAÚJO**, Joaquim F. F. E. (2005) – “A Nova Gestão Pública na Governação Local” - [Consult. a 09.II.2009]. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4545/1/INA2005.pdf>

SANTOS, Gonçalo Castilho (2009) – “A Reforma da Administração Pública Portuguesa 2005/2009”, âmbito XI Conferência Ibero-Americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado, em Lisboa, 25 de Junho de 2009 [25.02.2010] Disponível em http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governo/MF/Apres_Reforma_AP_SEAP_06_09.pdf

TAVARES, Luís V.. e **ALVES**, André A. (2006) – “The Future of Portuguese Public Administration and a New Agenda for Public Administration Sciences in the 21st Century”, Public Administration Vol. 84, No. 2,

2006 (389–406), Blackwell Publishing Ltd. 2006 – material aulas de Governação, Democracia e Globalização do 1º ano do Mestrado em Administração e Gestão Pública. Departamento de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas. Universidade de Aveiro

VERÍSSIMO, Rita e **ESPERTO**, Sílvia (2008) – “Comunicação Organizacional” – Instituto Superior Engenharia Coimbra, Instituto Politécnico Coimbra [Consult. a 22.05.2009]. Disponível em http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_07_08/word/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Organizacional.pdf

YANAZE, Mitsuru Higuchi (2006) - *Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações*. 1ª edição, São Paulo: Editora Saraiva. ISBN 978-85-02-06189-7.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA:

(Publicação do Organograma e competências dos serviços da Câmara Municipal de Vagos)

PORTUGAL (2010). Aviso 10606/2010, *Diário da República*, II Série, nº 103. 27 de Maio, 29551-29563. Disponível em <http://dre.pt/pdf2sdip/2010/05/103000000/2955129564.pdf>

(estabelece organização dos serviços municipais para cumprimento do disposto no artigo 10º, do Decreto – Lei 305/2009, de 23 de Outubro)

(Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias)

PORTUGAL (2009). Decreto – Lei nº. 305/2009, *Diário da República*, I Série, nº. 206. 23 de Outubro, p.7950-7953. Concedido pela Lei nº. 86/2009, de 28 de Agosto que revoga o Decreto – Lei nº. 116/84, de 6 de Abril. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/10/20600/0795007953.pdf>

(Estabelece Quadro de competências, assim como regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e freguesias).

PORTUGAL (2002). Lei nº. 5-A/2002 de 11 Janeiro (alteração à Lei 169/99 de 18 Setembro). Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2002/01/009A01/00020032.pdf>

(Estabelece Quadro de Transferência de Atribuições e Competências para Autarquias Locais).

PORTUGAL (1999). Lei nº. 159/1999, I Série – A, nº. 215. 14 de Setembro, pp. 6301-6307. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1999/09/215A00/63016307.pdf>

(SIADAP – adaptado Administração Local).

PORTUGAL (2006). Decreto - Regulamentar 6/ 2006, I Série - B, nº 117. 20 de Dezembro, p.4372-4374, revogado pelo Decreto - Regulamentar 18/2009, I Série, nº 172. 04 de Setembro, pp.5935-5942. Disponível em <http://dre.pt/pdfIsdip/2009/09/17200/0593505942.pdf>

WEBGRAFIA:

American *Marketing* Association (AMA)

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M

ARS Norte – Administração Regional Saúde do Norte. I.P.

<http://portal.arsnorte.min-saude.pt/portal/page/portal/ARSNorte>

ATAM – Associação dos Técnicos Administrativos Municipais

<http://www.atam.pt/content/view/17/34/>

Brandme

<http://www.brandme.com.br/> [Consult. a: 18.05.2009]

BSC_Symnetics

<http://www.symnetics.com.br> [Consult. a: 20.04.2009]

Câmara Municipal Cascais

✗ <http://www.cm-cascais.pt/NR/rdonlyres/F4C38226-0354-49F9-8DD4-E1A4862BF559/7216/PginasdaRevistaMetropoles.pdf>

✗ http://www.cm-cascais.pt/NR/rdonlyres/39E7906E-5290-47E0-86D9-8A4775935107/7233/CRMCASCAIS_PORTUG_080424.pdf

Câmara Municipal Porto

www.cm-porto.pt [Consult. a: 01/11/2009]

Câmara Municipal de Vagos (2010).

www.cm-vagos.pt [Consult. a: 01/11/2009].

Jornal “Diário de Aveiro”

<http://www.diarioaveiro.pt/> [Consult. a : 16.08.2010]

Jornal “O Ponto”

<http://oponto.net/>

Marketing

<http://www.marketingteacher.com/> [Consult. a: 14.07.2009]

<http://www.netmba.com/marketing/> [Consult. a: 14.04.2010]

Harvard Business Publishing

<http://harvardbusiness.org/> [Consult. a: 21.04.2009]

Pedro Gonzalez Couto Almeida, Faculdade de Economia da Universidade Porto

<http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Pedro%20Gonzalez%20Couto%20Almeida.pdf> [Consult. a: 05.07.2009]

União Europeia

http://europa.eu/index_pt.htm

Woodrow Wilson

http://www.search.com/reference/Public_administration#The_first_generation [Consult. a: 29.01.2010]

ANEXOS

Tabelas

Tabela I7 - Principais conceitos de *Marketing*

Conceitos	
Necessidades, desejos e procura	Necessidades humanas: resultado de situações de carência (p. ex: necessidades físicas, sociais). Desejos: necessidades expressas por um indivíduo ou sociedade, com base na sua cultura. Procura: desejos dos indivíduos expressos através poder de compra.
Produtos e Serviços	Produto: “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Kotler considera ainda que experiências e ideias também poderão ser considerados produtos pois podem complementar e/ ou oferecer algo mais ao consumidor. Serviço: “actividades ou benefícios oferecidos para venda (...) intangíveis e não resultam da posse de nada.” (Kotler: 2004: 5). Exemplos de serviços: bancos, hotéis, agências de seguros.
Valor, Satisfação e Qualidade	Valor: conceito subjectivo pois cada cliente atribui um valor ao produto/ serviço face ao que ele ganha na aquisição e uso de tal produto/ serviço e o que despendeu para o adquirir. Satisfação: o desempenho do produto/ serviço face as expectativas que o consumidor tinha desse produto/ serviço. Qualidade: relacionada com os níveis de satisfação do cliente; várias definições, que vão desde cumprimento das expectativas do cliente até à superação das mesmas, noção de qualidade total -TQM. ²⁸
Troca, transacções e relacionamentos	Troca: “ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo alguma coisa em troca.”; implica que ambas as partes obtenham contrapartidas no processo. Transacção: unidade de medida da troca; “troca de valores entre duas partes”, embora motive a existência de relacionamentos a médio/ longo prazo (<i>Marketing</i> relacional).
Mercados	“(...) conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto.”. Em <i>marketing</i> , os vendedores constituem uma indústria e os compradores constituem um mercado (ver figura 2, em anexo).

Fonte: Análise do autor (2010), baseado em Kotler (2004: 4-9)

²⁸ Ver, por exemplo, definição de qualidade total (TQM) em *American Society for Quality Control* (<http://www.asq.org/>)

Tabela I8 - Serviço Público vs Sector Privado

SERVIÇO PÚBLICO vs SECTOR PRIVADO		
Factores de Comparação	Sector Privado	Sector Público
Organizações	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes.	A concorrência é pontual e pouco significativa.
Mercado	Os preços e a qualidade são regulados pelo mercado e pela concorrência.	O Estado oferece os serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade.
Objectivos	Tem como fim a venda dos produtos e serviços.	Tem como fim a distribuição de benefícios e de bem estar social para os cidadãos.
Preço	Os produtos e serviços são habitualmente trocados por dinheiro.	Os serviços públicos são, regra geral gratuitos e têm retorno através dos impostos.

Fonte: Mercator XXI (1999: 576)

Tabela I9 - Órgãos das Autarquias Locais

Freguesia	Município	Região Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> • Assembleia de Freguesia; • Junta de Freguesia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleia Municipal; • Câmara Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleia Regional; • Junta Regional.

Fonte: adaptado de Bilhim (2004)

Quanto à constituição e às funções de cada um dos órgãos autárquicos em cima, estas descrevem-se como:

Tabela 20 - Funções dos Órgãos Autárquicos

Freguesia	Município	Região Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> • O presidente da junta é o cidadão que encabeçou a lista mais votada; • Os vogais são eleitos pela assembleia de freguesia, de entre os seus membros, por proposta do presidente; • Enquanto autarquia local, dentro do município, <u>zela pelos interesses da população residente em cada</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleia Municipal: composta número de elementos segundo o número de freguesias do concelho mais um; a mesa é composta pelo presidente mais o 1º e 2ºs secretários, eleitos pela assembleia, por escrutínio secreto. Funções: <u>órgão deliberativo</u>. • Câmara Municipal: formada pelo presidente, o cabeça de lista mais votado e os vereadores – cujo número varia conforme a dimensão do 	<ul style="list-style-type: none"> • “(...) <i>pessoa colectiva territorial, dotada de autonomia administrativa e financeira e de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios das populações respectivas, como factor de coesão social.</i>” (Bilhim, 2004: 16)

<u>circunscrição.</u>	município -, apurados pelo método de Hondt. Funções da Câmara e do Presidente: <u>órgãos executivos.</u>	
-----------------------	--	--

Fonte: Análise do Autor (2010)

Tabela 2I - Níveis e dimensões da Comunicação Municipal

Níveis	Dimensões
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Comunicação política municipal</u> (estimular participação política da sociedade local nas actividades dos órgãos municipais: Assembleias Municipais); • <u>Comunicação administrativa/ comunicação de produto municipal</u> (promoção dos serviços públicos municipais e satisfação do munícipe); • <u>Comunicação político-administrativa</u> (estimular a participação da população local com vista melhoria do serviço e aparelho administrativo) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Comunicação municipal administrativa referencial</u> (definição de um <i>Marketing Mix</i> serviços Municipal – informação das características do serviço, custo localização); • <u>Comunicação municipal administrativa simbólica</u> (marca e identidade); • <u>Comunicação político – administrativa referencial</u> (divulgação das deliberações do Presidente da Câmara); • <u>Comunicação político – administrativa simbólica</u> (valores sócio - culturais locais; importância da figura do autarca).

Fonte: Análise do autor, baseado em Camilo (1999)

Tabela 22 - As áreas de intervenção municipal resultantes da articulação dos níveis (Níveis comunicacionais) com as dimensões da comunicação (Dimensões Comunicacionais)

Níveis Comunicacionais	ADMINISTRATIVO		POLÍTICO ADMINISTRATIVOS		POLÍTICO	
Dimensões Comunicacionais:	Referencial	Simbólica	Referencial	Simbólica	Referencial	Simbólica
Génese:	A inovação; Características do produto/ serviço municipal	O ideal de serviço público; Correlação entre os serviços públicos e as culturas de consumo locais	A deliberação político administrativa	Actualização das culturas políticas ou de consumo personalizadas nos autarcas	Deliberação política	Actualização das culturas políticas municipais
Exemplos:	"A novidade"	"Existimos para si"; O culto do ideal e da eficácia	A comunicação pública da deliberação em relação aos serviços públicos municipais	A personalização da cultura municipal; Institucionalização de uma cultura de elite municipal	O edital e todas as actividades dotadas de publicidade	O culto dos valores autárquicos e de cidadania municipal.

Fonte: Camilo (1999)

Tabela 23 - "XX Encontro de Comunicação Autárquica da ATAM"

PRINCIPAIS CONCLUSÕES
<ul style="list-style-type: none"> ✗ O protocolo como factor de sucesso: como meio de afirmar o poder, este tem de ser eficaz, rigoroso mas inovador face às constantes mudanças sociais e tecnológicas; ✗ A marca cidade – definição de uma identidade: promoção da região como forma de atrair pessoas e de diferenciação com vista ao crescimento e desenvolvimento económico; ✗ Simplex Autárquico: estímulo para a mudança e simplificação administrativa e legislativa com vista à aplicação de boas práticas e melhoria do serviço; ✗ Protocolo como comunicação e imagem: como organização sistemática de participantes e símbolos, potencia ações de comunicação, imagem e publicidade de forma genuína e prestigiante para o município; ✗ Novas tecnologias ao serviço da modernização administrativa: facilita a comunicação, incentiva interactividade, transmitindo uma imagem de eficiência, modernidade e transparência dos serviços; ✗ Comunicação de produtos nos municípios – análise do design: agente facilitador de transmissão de informação.

Fonte: ATAM, disponível em <http://www.atam.pt/content/view/17/34/>

Tabela 24 – Complementaridade entre Marketing Estratégico e Marketing Operacional

<i>Marketing Estratégico</i>	<i>Marketing Operacional/ Tático</i>
<p>(<u>DEFINIÇÃO</u> valor)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentação; • Mercado – alvo; • Posicionamento; 	<p>(<u>FORNECER</u> valor)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento produto/ serviço; • Atribuição preço; • Produção; • Distribuição e serviço pós – venda. <p>(<u>COMUNICAR</u> valor)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Força vendas/ promoção/ publicidade.

Fonte: análise do autor, baseado Lambin (2000)

Tabela 25 - Análise Macro

Contexto	Tendências
Político – Legal	Políticas europeias; modernização administrativa; descentralização competências para autarquias.
	Redução das despesas públicas
	Políticas nacionais: modernização administrativa, reorganização da A.P., implementação de ferramentas de gestão (estratégia, objectivos, avaliação)
	Comunicação de programas; acesso à informação; proliferação das TIC.
Económico	Diminuição da confiança e do investimento privado
	Taxa de desemprego
	Endividamento dos portugueses à banca
	Atraso na libertação de fundos comunitários
	PEC
	Aposta novas energias e tecnologias
	Aposta das autarquias na atracção investimento (empresas)
Sócio-Cultural	Aumento das habilitações literárias da população
	População ávida por conhecimento e informação
	Influência das TIC no estilo de vida pessoal e profissional
	Importância da comunicação e divulgação
Tecnológico	Desenvolvimento dos computadores e outros dispositivos
	Internet e crescimento das redes sociais – novas formas de comunicação e <i>marketing</i>
Ambiente	Alterações climáticas: subida do nível médio água do mar
	Políticas florestais deficitárias: manhas florestais em risco (ameaça do <i>habitat</i> de várias espécies)
	Grande aceitação outros tipos turismo: Ecoturismo e Turismo de Natureza
	“Marketing verde”: alertar para responsabilidade civil nos problemas ambientais

Fonte: análise do autor, 2010

Tabela 26- Análise Comparativa do Número de Estabelecimentos de Ensino, 2006/07

Municípios	Pré-Escolar		1º Ciclo do Ensino Básico		2º Ciclo do Ensino Básico		3º Ciclo do Ensino Básico		Ensino Secundário		Ensino Superior	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Aveiro	30	21	43	3	8	3	11	5	4	1	3	2
Ílhavo	15	8	20	0	3	0	5	0	2	0	0	0
Oliveira do Bairro	10	7	16	1	2	1	3	1	1	1	0	0
Vagos	18	2	21	0	1	1	3	1	2	1	0	0
Cantanhede	17	9	44	1	3	2	4	2	2	2	0	0
Mira	7	2	12	0	1	1	1	0	1	0	0	0

Fonte: Análise do Autor (2010), baseado INE (Anuário Estatístico Região Centro, 2007)

Tabela 27 - Recursos Naturais

Praias	Praia da Vagueira e do Areão
Áreas protegidas	Reserva ecológica (II 870,7 ha) e agrícola
Rios	Rio Boco e Ria de Aveiro
Vida selvagem	Cegonhas e gaivotas; peixes

Fonte: Análise do Autor (2010), baseado INE (Anuário Estatístico Região Centro, 2007)

Tabela 28 - Recursos Culturais

Edifícios e locais históricos	Santuário de Nossa Senhora de Vagos, Igreja Matriz de Vagos, Igreja e Cruzeiro de Sosa, Capela da Misericórdia, Capela de Sto António e de São Sebastião, Moinhos de São Romão, Casa das Margaças, Convento da Pedricosa (em ruínas), Palheiros (Praia da Vagueira), núcleo antigo de Ouça (em ruínas, seiscentista) e Casa Gandaresa.
Artesanato, Folclore e Tradições	Cerâmica, Arte Xávega (construção de redes, vestuário) e o Festival do Moliceiro
Gastronomia	Caldeiradas de enguias ou peixes mistos, os grelhados e os característicos escabeches, assados de coelho e o tradicional leitão, a chanfana de carneiro, etc.

Fonte: Análise do Autor (2010)

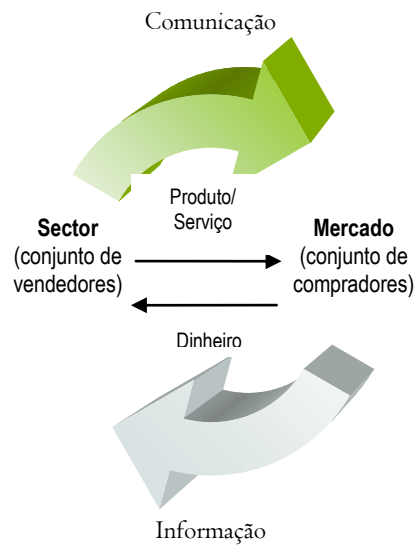
Tabela 29 - Infra-estruturas

Transportes e acessos	EN 109, A17 com acesso directo A25
Tratamento de esgotos	27 ETAR's
Comunicações	Correio, telefone e comunicação social
Assistência médica	Centro de Saúde de Vagos e extensões: 8; 7 farmácias

Fonte: Análise do Autor (2010), baseado INE (Anuário Estatístico Região Centro, 2007) e Portal da Saúde, do Ministério da Saúde (www.min-saude.pt)

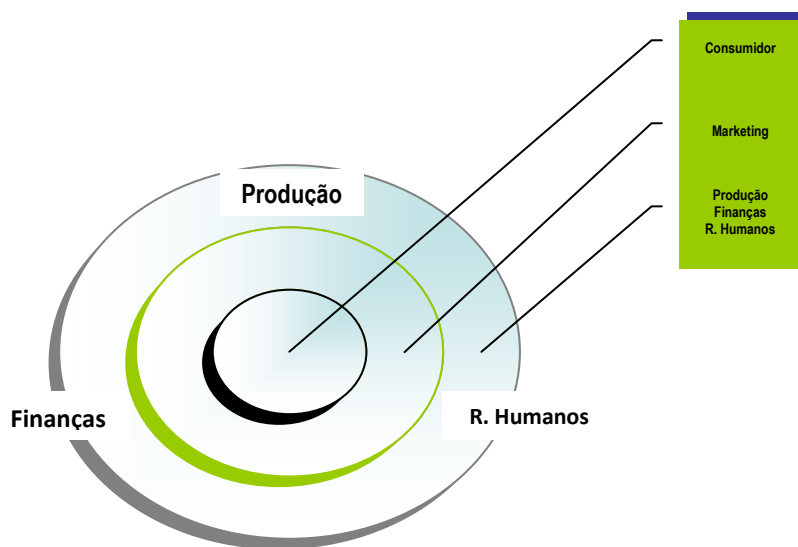
Ilustrações

Ilustração 7 - Um sistema de *Marketing* simples



Fonte: adaptado de Kotler (2004: 8)

Ilustração 8 - Papel do *Marketing* na actualidade (importância do consumidor e *Marketing* como função integradora do processo organizacional)



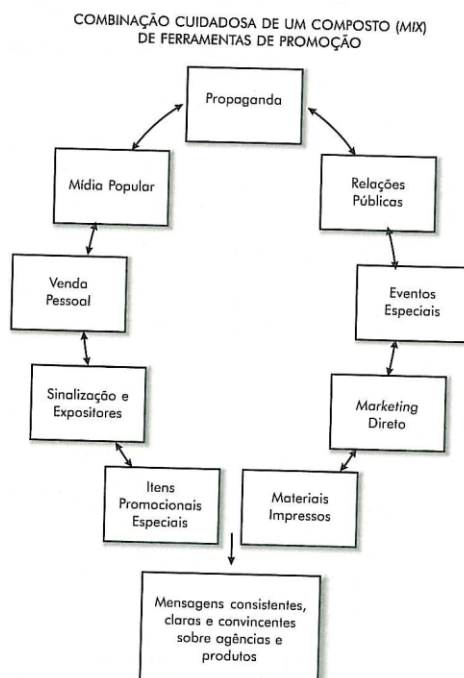
Fonte: análise do autor, adaptado de Kotler (2004)

Ilustração 9 - *Marketing - mix*



Fonte: <http://business-fundas.com/2010/the-7-ps-of-services-marketing/>

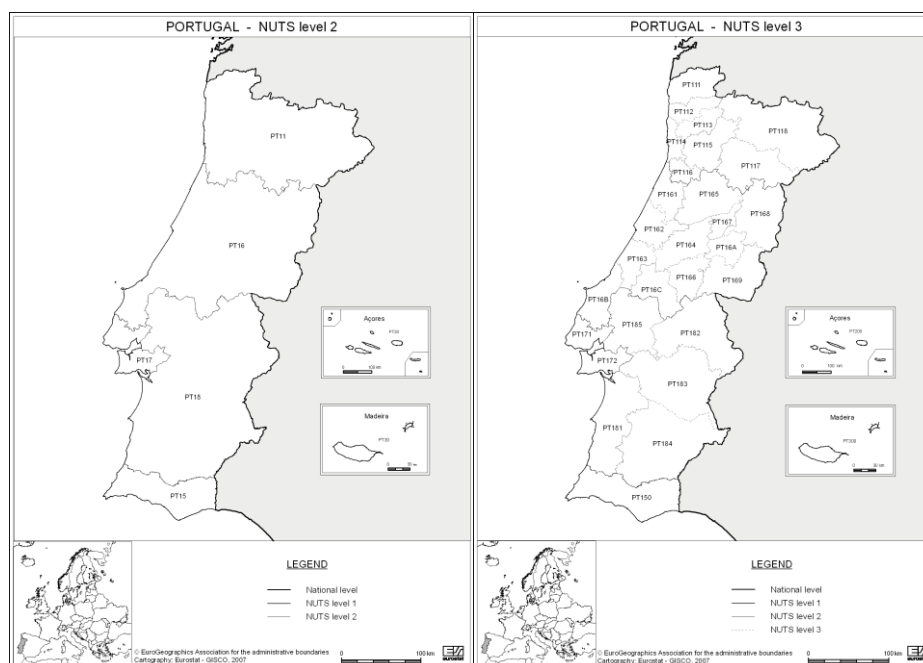
Ilustração IO - Comunicação Integrada de *Marketing*



Fonte: Kotler (2008), pp. 178

Ilustração II - NUTS I, NUTS II e NUTS III em Portugal (2007)

Na sequência das atribuições, das competências e funções, bem como da responsabilidade da intervenção directa na comunidade (especialmente, ao nível da gestão e do planeamento do território), foram instituídos, pelas Leis n.º 45/2008 e 46/2008²⁹ – que revogam a Lei n.º 11/2003, de 13 de Maio, estabelecendo o novo regime jurídico associativismo municipal – dois tipos de áreas urbanas: as Áreas Metropolitanas (A.M.) e as Comunidades Intermunicipais (C.I.M.) de direito público. As C.I.M. – “*peças colectivas de direito público constituídas por municípios ligados entre si por um nexo territorial*” (Bilhim, 2004: 17) – são constituídas com base nas Nomenclatura para Unidades Territoriais para fins Estatísticos de Portugal (N.U.T.S.)³⁰. Quanto à A.M., “*são pessoas colectivas de natureza associativa e de âmbito territorial e visam a prossecução de interesses comuns aos municípios que as integram.*” (Bilhim, *idem ibidem*).



Fonte: http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/overview_maps_en.cfm?list=nuts

²⁹ Consultar www.dre.pt

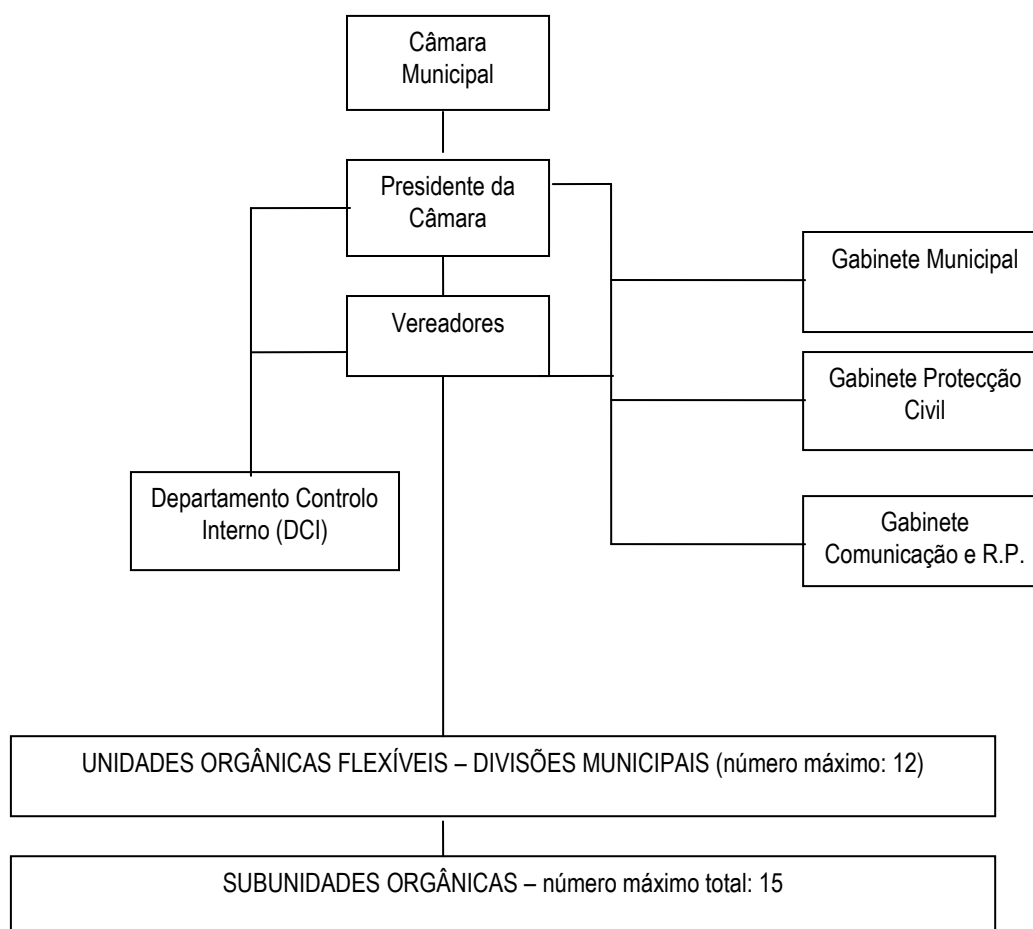
³⁰ As NUTS são sub-regiões estatísticas de três níveis: NUTS I (em 1986 - três grandes regiões de Portugal: continente, arquipélagos dos Açores e da Madeira), NUTS II (áreas de intervenção das cinco regiões das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, as CCDR – as antigas CCR – visando o desenvolvimento equitativo das regiões) e NUTS III (compostas por municípios próximos e com problemas, necessidades e objectivos semelhantes, mas no âmbito económico; estas são 28). Para mapas das NUTS, ver anexos, figura I.

Ilustração 12 - Nível de *Marketing* Territorial



Fonte: Marketeer (2006) pp. 75, baseado Kotler et al (2002)

Ilustração 13 - Organograma dos Serviços C. M. de Vagos



Fonte: Aviso n.º 10606/2010, Diário da República, 2ª Série, n.º 103, de 27 de Maio; disponível em <http://dre.pt/pdf2sdip/2010/05/103000000/2955129564.pdf>

Ilustração I4 - Localização Geográfica de Vagos

